

**EVALUASI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS BERDASARKAN PRESTASI
KERJA DALAM PEMBERIAN INSENTIF KARYAWAN
(Studi Kasus : PT. Bersama Makmur Raharja Cabang Pekanbaru)**

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Pada
Jurusan Teknik Industri

Oleh :

ANDESTA ALIM
10652004403



**FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2011**

**EVALUASI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*
BERDASARKAN PRESTASI KERJA DALAM PEMBERIAN
INSENTIF KARYAWAN**

(Studi Kasus PT. Bersama Makmur Raharja Cabang Pekanbaru)

ANDESTA ALIM

10652004403

Tanggal Sidang : 14 Oktober 2011

Tanggal Wisuda : 24 November 2011

Jurusan Teknik Industri
Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Jl. Soebrantas No. 155 Pekanbaru

ABSTRAK

PT. Bersama Makmur Raharja melakukan penilaian terhadap prestasi kinerja karyawan dibagian Sales Caunter. Pada penelitian ini digunakan metode Analytical Hierarchy Process dan metode penilaian Rating Scales untuk merancang format penilaian kinerja karyawan. Dimana kemudian rancangan penilaian tersebut akan berformat dalam bentuk data menggunakan software Ms. Excell. Besar masing-masing bobot dari tiap kriteria penilaian kinerja karyawan untuk kriteria kualitas sebesar 0,23, kuantitas 0,21, pengetahuan 0,27. keandalan sebesar 0,05, kehadiran 0,15, dan pengetahuan 0,08. Selanjutnya untuk format penilaian kinerja karyawan dan pemberian insentif sebagai contoh bernama Jasman didapatkan skor tiap kriteria kinerja itu antara lain skor kualitas sebesar 0,92, kuantitas 0,63, pengetahuan 0,81, keandalan 0,25, kehadiran 0,75, dan kerjasama 0,40. Kemudian didapatkan pula nilai prestasi kinerja akhir dari total keseluruhan skor sebesar 3,76 , serta prestasi kerja standar sebesar 3. Lalu didapatkan kenaikan nilai prestasi kerja karyawan sebesar 0.25%. Dan dengan % kenaikan nilai prestasi kerja yang dihasilkannya maka insentif yang diterima sesuai prestasi kerjanya adalah Rp 2.500,-/unit/bulan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai prestasi kinerja, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar pula.

Kata kunci : Analytical, Hierarchy, Insentif, Process, Rating, Scales.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR HAK ATAS KEKAYAAN INTELEKTUAL.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN.....	v
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR RUMUS.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	I-1
1.2 Rumusan Masalah.....	I-5
1.3 Tujuan Penelitian	I-5
1.4 Manfaat Penelitian.....	I-6
1.5 Batasan Masalah.....	I-6
1.6 Posisi Penelitian.....	I-7
1.6 Sistematika Penulisan.....	I-8
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Teori Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia	II-1
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	II-1

2.1.2	Pengertian Manajemen Personalia.....	II-1
2.2	Teori Tentang Penilaian Kinerja.....	II-4
2.2.1	Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja.....	II-4
2.2.2	Prinsip Dasar Penilaian Kinerja.....	II-11
2.2.3	Unsur-unsur dan Tujuan Sistem penilaian Kinerja.....	II-15
2.2.4	Proses Penilaian Kinerja.....	II-18
2.2.5	Faktor-faktor atau Kriteria-kriteria Penilaian Kinerja...	II-19
2.3	Pengertian <i>Analitycal Hierarchy Process</i> (AHP).....	II-20
2.3.1	Prinsip Kerja <i>Analitycal Hierarchy Process</i> (AHP).....	II-21
2.3.2	Aplikasi <i>Analitycal Hierarchy Process</i> (AHP).....	II-22
2.3.3	Menyusun Hirarki.....	II-23
2.4.4	Penggunaan <i>Analitycal Hierarchy Process</i> (AHP).....	II-25
2.4	<i>Rating Scales</i>	II-30
2.4.1	Format Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode Penilaian <i>Rating Scales</i>	II-32
2.5	Insentif.....	II-34

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Penelitian Pendahuluan.....	III-2
3.2	Studi Pustaka.....	III-2
3.3	Identifikasi Masalah.....	III-3
3.4	Tujuan Penelitian.....	III-3
3.5	Pengumpulan Data.....	III-3
3.6	Metode Pengambilan Data.....	III-5
3.6.1	Kuesioner.....	III-5
3.7	Pengolahan Data.....	III-5
3.8	Analisa Hasil Pengolahan Data.....	III-9
3.9	Kesimpulan dan Saran.....	III-9

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1	Gambaran Umum Perusahaan	IV-1
-----	--------------------------------	------

4.1.1	Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	IV-1
4.1.2	Struktur Organisasi.....	IV-1
4.1.3	Pengertian Masing-masing Jabatan.....	IV-1
4.1.4	Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan.....	IV-2
4.2	Pengumpulan Data.....	IV-3
4.3	Pengolahan Data.....	IV-4
4.3.1	Metode <i>Analitycal Hierarchy Process</i> (AHP).....	IV-4
4.3.1.1	Menentukan Tujuan dan Kriteria.....	IV-4
4.3.1.2	Membuat Pohon Hirarki.....	IV-4
4.3.1.3	Menentukan Bobot Untuk Masing-masing Kriteria.....	IV-5
4.3.2	Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan.....	IV-31
4.3.3	Persentase Kenaikan Nilai Prestasi Kerja Dan Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi yang Dilakukan.....	IV-42
BAB V ANALISA		
5.1	Analisa Proses Pembentukan Hirarki Keputusan.....	V-1
5.2	Analisa Hasil Pengolahan Data.....	V-2
5.2.1	Bobot Prioritas.....	V-2
5.3	Analisa Hasil Penilaian Kinerja Dari Rancangan Penilaian Kinerja Berdasarkan Prestasi Kerja Dalam Pemberian Insentif.....	V-2
BAB VI PENUTUP		
6.1	Kesimpulan.....	VI-1
6.2	Saran.....	VI-2
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
1.1. Biaya Ongkos Harian(BOH) dan insentif.....	I-2
1.2. Jumlah Karyawan PT. Bersama Makmur Raharja.....	I-3
1.3. Posisi Penelitian Tugas Akhir.....	I-7
2.1 Skala Banding Penilaian Berpasangan.....	II-24
2.2 <i>Random Consistency Indeks</i> (RI).....	II-29
2.3 Skala Penilaian Kinerja Berdasarkan Metode Penelitian <i>Rating Skales</i>	II-32
2.4 Format Penentuan Nilai Prestasi Kerja Karyawan.....	II-33
3.1 Skala Penilaian.....	III-7
4.1 Kriteria Yang Digunakan.....	IV-4
4.2 Matrik Berpasangan Responden 1.....	IV-5
4.3 Matrik Normalisasi Responden 1.....	IV-6
4.4 <i>Eigen Vektor</i> Setiap Responden.....	IV-6
4.5 <i>Eigen Velue</i> Setiap Responden.....	IV-8
4.6 <i>Eigen Velue</i> Maksimal Setiap Responden.....	IV-9
4.7 <i>Consistency Indeks</i> (CI).....	IV-10
4.8 Matrik Berpasangan Responden 2.....	IV-10
4.9 Matrik Normalisasi Responden 2.....	IV-11
4.10 Matrik Berpasangan Responden 3.....	IV-14
4.11 Matrik Normalisasi Responden 3.....	IV-15
4.12 Matrik Berpasangan Responden 4.....	IV-18
4.13 Matrik Normalisasi Responden 4.....	IV-19
4.14 Matrik Berpasangan Responden 5.....	IV-22
4.15 Matrik Normalisasi Responden 5.....	IV-23
4.16 Matrik Berpasangan Responden 6.....	IV-26
4.17 Matrik Normalisasi Responden 6.....	IV-27

TABEL	HALAMAN
4.18	<i>Consistency Ratio (CR)</i> IV-30
4.19	Bobot Akhir Dari Tiap Kriteria..... IV-31
4.20	Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Kualitas..... IV-32
4.21	Contoh Semangat Kerja Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman..... IV-33
4.22	Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Kuantitas..... IV-33
4.23	Contoh Jumlah Nasabah Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman..... IV-34
4.24	Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Pengetahuan..... IV-34
4.25	Contoh Nilai Pengetahuan Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman.... IV-35
4.26	Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Keandalan..... IV-35
4.27	Contoh Nilai Keandalan Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman..... IV-36
4.28	Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Kehadiran..... IV-36
4.29	Contoh Nilai Kehadiran Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman..... IV-37
4.30	Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Kerjasama..... IV-38
4.31	Contoh Nilai Kerjasama Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman..... IV-39
4.32	Rekapitulasi Nilai Kinerja Dan Skala Kinerja Karyawan Jasman..... IV-39
4.33	Prestasi Kerja Karyawan Jasman..... IV-40
4.34	Nilai Prestasi Kinerja Jasman..... IV-40
4.35	Prestasi Kerja Standar..... IV-41
4.36	Kenaikan Nilai Prestasi Sebagai Acuan pemberian Insentif..... IV-43
4.37	Besar Insentif Yang Diterima Jasman..... IV-43
6.1	Rekapitulasi Nilai Prestasi dan Insentif Keseluruhan Karyawan <i>Sales Counter</i> VI-1

DAFTAR RUMUS

RUMUS	HALAMAN
2.1 Rata-rata Geometrik	II-26
2.2 Menyusun Matrik Perbandingan	II-26
2.3 Matrik Perbandingan Hasil Normalisasi.....	II-26
2.4 Menentukan <i>Eigen Vektor</i>	II-27
2.5 Menentukan <i>Eigen Value</i> Maksimal.....	II-27
2.6 Menentukan <i>Consistency Indeks</i> (CI).....	II-28
2.7 Menentukan <i>Consistency Ratio</i> (CR)	II-28
2.8 Menentukan Bobot Akhir Setiap Kriteria.....	II-28
2.9 Mencari Nilai Matriks	II-29
2.10 Melakukan Pengujian Konsistensi Hirarki	II-29
2.11 Perhitungan Untuk Mendapatkan Skor.....	II-33
2.12 Perhitungan Nilai Prestasi Kinerja Karyawan	II-34
2.13 Perhitungan Total Upah.....	II-34
2.14 Persentase Nilai Kenaikan Prestasi Kerja.....	II-35

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan (<http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2113811-pengertian-kinerja>).

Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok (Marwansyah, 2010).

Hal ini juga yang diterapkan PT. Bersama Makmur Raharja (BMR) kepada karyawannya. PT. BMR adalah anak perusahaan dari Koperasi Federal International Finance (FIF) 2000, lembaga yang didirikan oleh PT. FIF untuk mendukung bisnisnya. PT. BMR didirikan pada 1 Oktober 2004 di Jakarta, sedangkan cabang PT. BMR di Pekanbaru didirikan pada tahun 2005. PT. BMR adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan umum, khususnya dalam penjualan sepeda motor bekas, dan jasa pemasaran produk kredit multiguna untuk setiap lapisan masyarakat yang didukung oleh 17 Dealer dan 38 kantor perwakilan yang tersebar di Pulau Sumatera, Jawa, dan Bali.

PT. BMR cabang pekanbaru memiliki 32 karyawan, karyawan dibagi menjadi dua bagian, yaitu : *Sales Counter* (SC) refinancing yang bertugas melayani setiap pelanggan yang datang baik penjualan sepeda motor bekas maupun transaksi pembayaran kredit, *Sales Finance* (SF) refinancing yang memasarkan produk kredit multiguna.

Untuk itu karyawan dituntut memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Perusahaan melakukan pemberian insentif yaitu membuat standar kontribusi dengan memperhitungkan pencapaian target perusahaan pada

posisi penjualan produknya sebagai motivasi bagi karyawan untuk mempertahankan prestasi kerjanya.

PT. BMR mengeluarkan Surat Keterangan Direksi (2010) tentang standar Biaya Ongkos Harian (BOH) dan insentif harian baik untuk *Sales Counter* (SC) *refinancing* dan *Sales Finance* (SF) *refinancing* dapat dilihat dari tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1 BOH dan Insentif

Sales Counter (SC) refinancing						
Range Min	Range Max	Insentif	Hari	BOH	Insentif min	Insentif maks
1	10	Rp 0	25	40.000	Rp 1.000.000	Rp 1.000.000
11	20	Rp 2.500	25	40.000	Rp 1.027.000	Rp 1.050.000
21	30	Rp 5.000	25	40.000	Rp 1.105.000	Rp 1.150.000
31	40	Rp 7.500	25	40.000	Rp 1.232.000	Rp 1.300.000
41	50	Rp 10.000	25	40.000	Rp 1.410.000	Rp 2.000.000
Sales Finance (SF) refinancing						
1	5	Rp 30.000	25	25.000	Rp 655.000	Rp 775.000
6	10	Rp 37.500	25	25.000	Rp 850.000	Rp 1.000.000
11	15	Rp 45.000	25	25.000	Rp 1.120.000	Rp 1.300.000
16	20	Rp 52.500	25	25.000	Rp 1.466.000	Rp 1.675.000
21	25	Rp 60.000	25	25.000	Rp 1.885.000	Rp 2.125.000

Sumber: PT. Bersama Makmur Raharja Pekanbaru (2011)

Namun kenyataannya karyawan yang bekerja memiliki banyak keluhan, salah satunya dalam penerimaan insentif. Dari hasil wawancara beberapa keluhan antara lain : minimnya insentif yang diterima karyawan tersebut, penilaian kinerja berdasarkan prestasi kerja dalam pemberian insentif belum tepat sasaran .

Oleh karena itu karyawan yang bekerja di PT. BMR cabang Pekanbaru banyak yang berhenti atau mencari pekerjaan baru sesuai yang diinginkan.

"Jika Anda tetap bekerja tanpa ada kompensasi sesuai, atau tidak sepadan antara biaya makan dan transportasi, segera cari pekerjaan baru jika tidak ingin merugi," kata Radhika Goswami, Konsultan Sumber Daya Manusia asal India, seperti dikutip dari Idiva.com (<http://us.kosmo.vivanews.com/news/read/190515-empat-alasan-pindah-kerja>).

Hal ini dapat Dilihat dari tabel 1.3 perkembangan karyawan PT. Bersama Makmur Raharja pekanbaru sebagai berikut :

Tabel 1.2 Jumlah Karyawan PT. Bersama Makmur Raharja.

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Masuk	Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Sales Counter keluar	Sales Finance keluar	Turn Over (%)
2005	12	5	3	14	2	1	60
2006	14	7	4	17	3	1	57
2007	17	6	2	21	1	1	33
2008	21	5	4	22	2	2	80
2009	22	8	3	27	2	1	38
2010	27	6	4	29	3	1	67
2011	29	3	-	32	-	-	0

Sumber : PT. Bersama Makmur Raharja Pekanbaru (2011)

Salah satu faktor penyebab banyaknya karyawan keluar adalah tidak adanya kriteria atau faktor penilaian kinerja yang jelas yang menjadi poin-poin penting dalam penilaian kinerja itu. Situasi ini tentu saja akan menimbulkan ketidakadilan kepada karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Padahal seharusnya hak (upah) seseorang diberikan kepada orang tersebut berdasarkan hasil kerja yang dilakukannya. Sebagaimana firman Allah SWT :

"Dan katakanlah : Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang kamu kerjakan." (Q. S. At Taubah (9) :105).

Lebih lanjut dalam hadits Rasulullah saw tentang upah yang diriwayatkan oleh Abu Dzar bahwa Rasulullah SAW bersabda:

"Berikanlah gaji kepada pekerja sebelum kering keringatnya, dan beritahukan ketentuan gajinya, terhadap apa yang dikerjakan." (HR Bukhari Muslim).

Permasalahan pemberian insentif PT. Bersama Makmur Raharja cabang Pekanbaru dilihat dari tabel 1.1 terdapat kekurangan dalam rancangan penilaian kinerja, sehingga banyak karyawannya yang keluar dilihat dari tabel 1.2. Oleh karena

itu, dibutuhkan rancangan penilaian kinerja karyawan yang memiliki kriteria atau faktor penilaian kinerja yang jelas sehingga penilaian kinerja tersebut benar-benar berdasarkan atas hasil kerja masing-masing karyawan.

Menurut Gasperz, (2002 dalam Sandy 2010) terdapat 6 faktor atau kriteria yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja karyawan yaitu faktor kualitas kerja, faktor kuantitas kerja, faktor pengetahuan, faktor keandalan, faktor kehadiran, dan faktor kerjasama. Untuk membuat suatu pemecahan masalah berupa kriteria atau faktor penilaian yang jelas dalam merancang suatu sistem penilaian kinerja, maka diperlukan suatu metode yang dapat menetapkan urutan atau nilai prioritas dari masing masing faktor atau kriteria penilaian tersebut, selain itu juga dibutuhkan rancangan format penilaian kinerja yang merangkum seluruh nilai karyawan berdasarkan kriteria kinerja dalam suatu basis data. Suatu metode yang mampu mengatur kriteria-kriteria penilaian itu dalam suatu hierarki dan memasukkan nilai numerik sebagai pengganti persepsi manusia dalam melakukan perbandingan relatif adalah dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Penelitian dengan metode *analytical hierarchy process* dan *rating scales* yang pernah dilakukan sebelumnya antara lain yaitu Rusdi Kurniawan (2007) Analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai rumah sakit dengan metode AHP di RSUD Dr. Moewardi Surakarta. Deli Fitriyandi (2010) Analisa proses seleksi calon karyawan menggunakan AHP dan Promethee di rumah sakit Pekanbaru Medical Center (PMC). Sandy Satriya Putra (2010) yang membahas perancangan penilaian kinerja karyawan dengan metode *analytical hierarchy process* sebagai acuan dalam pemberian insentif.

Berdasarkan Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, sudah ada penyelesaian masalah dengan metode *analytical hierarchy process* dan metode penilaian *rating scales* untuk itu evaluasi penilaian kinerja karyawan dengan metode *analytical hierarchy process* dan *rating scales* berdasarkan prestasi kerja dalam dalam pemberian insentif karyawan. Dalam metode *analytical hierarchy process*

akan dilakukan pembobotan dari masing-masing faktor atau kriteria yang menjadi acuan untuk mengukur kinerja karyawan.

1.2 Perumusan Permasalahan

Dari latar belakang masalah maka terdapat permasalahan pada pemberian insentif yang tidak tepat sasaran dan banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan ini, hal ini berdampak buruk baik untuk perusahaan itu sendiri maupun karyawannya. Dampak buruk bagi perusahaan tidak bisa diukur secara ekonomis, tetapi merupakan faktor yang harus dipertimbangkan yaitu dampak reputasi perusahaan kedepannya. Sementara itu, bagi karyawan sendiri mengakibatkan berkurangnya semangat kerja atau karyawan akan mencari perusahaan lain untuk mendapatkan kesejahteraan hidupnya.

Sehingga hal ini akan berdampak kepada keberlangsungan dan keberadaan perusahaan tersebut untuk tetap bertahan dan semakin meningkat. Untuk menghindari hal-hal diatas yang berdampak buruk bagi perusahaan banyak hal yang bisa ditempuh, contohnya pembobotan kriteria-kriteria terhadap karyawan dilihat dari prestasi kerjanya.

Setelah melihat akan latar belakang yang ada dapat dirumuskan permasalahan yaitu :

1. Bagaimana kriteria kinerja karyawan yang cocok untuk PT. Bersama Makmur Raharja (BMR) cabang Pekanbaru?
2. Bagaimana format pemberian insentif yang cocok di PT. Bersama Makmur Raharja cabang Pekanbaru berdasarkan prestasi kinerja yang dihasilkan?

1.3 Tujuan

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang ada maka, tujuan ataupun maksud dari Penelitian ini adalah :

1. Mendapatkan bobot kriteria kinerja yang cocok untuk karyawan PT. Bersama Makmur Raharja (BMR) cabang Pekanbaru.

2. Membuat rancangan atau format penilaian kinerja karyawan dan pemberian insentif berdasarkan prestasi kinerja yang dihasilkan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya Penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain :

1. Sebagai masukan bagi PT. Bersama Makmur Raharja (BMR) Cabang Pekanbaru.
2. Memperoleh format penilaian kinerja sebagai dasar pemberian insentif dengan tepat sasaran.
3. Bagi penulis sebagai sarana penerapan ilmu-ilmu yang telah diperoleh penulis selama mengikuti perkuliahan.

1.5 Batasan Masalah

Diperlukan ruang lingkup atau batasan yang jelas dalam melakukan Penelitian agar pembahasan dapat lebih terarah dan jelas. Adapun batasan Penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan PT. Bersama Makmur Raharja cabang Pekanbaru (Maret-April 2011).
2. Responden dalam Penelitian ini berjumlah 6 orang yaitu Kepala Cabang, *Marketing Head*, *Administration Head*, *Administration Staff*, *Leader Refinancing*, *Leader* Moka di PT. Bersama Makmur Raharja Cabang Pekanbaru.
3. Objek dalam Penelitian ini hanya bagian *Sales Counter* berjumlah 15 karyawan

1.6 Posisi Penelitian

Penelitian mengenai penilaian performansi kerja telah dilakukan sebelumnya. Agar dalam Penelitian ini tidak terjadi penyimpangan dan penyalinan maka perlu ditampilkan posisi Penelitian, berikut adalah tampilan posisi Penelitian.

Tabel 1.3 Posisi Penelitian Tugas Akhir

Rusdi Kurniawan	
Judul	Analisa Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai rumah sakit dengan metode AHP
Responden	Pegawai RSUD Moewardi
Lokasi	Surakarta
Objek Penilitan	RSUD Moewardi Surakarta
Variabel Penelitian	faktor-faktor mempengaruhi prestasi kinerja pegawai
Tahun	2007
Sandy Satriya Putra	
Judul	Perancangan penilaian kinerja karyawan dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> sebagai Acuan dalam pemberian insentif
Responden	Karyawan yang bekerja di Kajeng Handicraft Industry
Lokasi	Yogyakarta
Variabel Penelitian	Penilaian kinerja karyawan acuan salam pemberian insentif.
Tahun	2010

Tabel 1.3 Posisi Penelitian Tugas Akhir (lanjutan)

Deli Fitriyandi	
Judul	Analisa proses seleksi calon karyawan ada Rumah Sakit Pekanbaru Medical Centre(PMC) dengan metode AHP dan Promethee
Lokasi	Rumah Sakit PMC (Pekanbaru Medical Centre)
Variabel Penelitian	Seleksi karyawan baru
Tahun	2010
Andesta Alim	
Judul	Evaluasi penilaian kinerja karyawan dengan <i>Metode Analytical Hierarchy Process</i> berdasarkan prestasi kerja dalam pemberian insentif karyawan
Responden	Karyawan PT. Bersama Makmur Raharja
Lokasi	Pekanbaru
Objek Penelitian	PT. Bersama Makmur Raharja
Variabel Penelitian	Penilaian kinerja untuk evaluasi prestasi kerja dalam pemberian insentif.

Dari posisi Penelitian yang telah dijelaskan pada tabel 1.3, penulis berkesimpulan bahwa sudah ada Penelitian yang dilakukan sebelumnya, penulis ingin membahas mengenai evaluasi penilaian kinerja berdasarkan prestasi kerja dalam pemberian insentif karyawan.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan Penelitian dengan judul **“Evaluasi penilaian kinerja karyawan dengan *Metode Analytical Hierarchy Process* berdasarkan prestasi kerja dalam pemberian insentif karyawan”** dapat dilihat sebagai berikut:

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini akan menguraikan secara singkat mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah yang dihadapi, batasan masalah yang ditemui, tujuan Penelitian, manfaat Penelitian, hipotesis jika ada, objek penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II. LANDASAN TEORI

Bab ini berisi konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah Penelitian, dasar–dasar teori untuk mendukung kajian yang akan dilakukan. Disamping itu juga memuat uraian tentang hasil Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang ada hubungannya dengan Penelitian yang.

BAB III. METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang kerangka dan bagan aliran Penelitian, teknik yang dilakukan, analisis model, program komputer yang dibangun, bahan atau materi Penelitian yang digunakan, alat, tata cara Penelitian dan data yang akan dikaji serta cara analisis yang dipakai dan sesuai dengan bagan alir yang telah dibuat.

BAB IV. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menguraikan tentang cara pengumpulan data dan bagaimana pengolahan datanya, analisis dan hasilnya termasuk gambar dan grafik-grafik yang diperolehnya. Pada bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang akan ditulis pada bab V yaitu tentang pembahasan.

BAB V. ANALISA

Bab ini melakukan pembahasan hasil yang diperoleh selama Penelitian dan kesesuaian hasil dengan tujuan Penelitian sehingga dapat menghasilkan rekomendasi.

BAB VI. PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan serta saran atas hasil yang telah dicapai yang ditemukan selama Penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi untuk kepada para peneliti selanjutnya, yang ingin melanjutkan dan mengembangkan Penelitian yang telah dilakukan ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Tentang Manajemen Sumberdaya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Defenisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follet, mengandung arti bahwa para menejer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada peraturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi (Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, 2009).

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi defenisi diatas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumberdaya manusia bukan material atau financial. *We are managing human resources*. Dilain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang harus dilakukan), pengorganisasian(perencanaan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi dan pengelolaan konflik) dan pengawasan (Handoko, 1996) .

2.1.2 Pengertian Manajemen Personalia

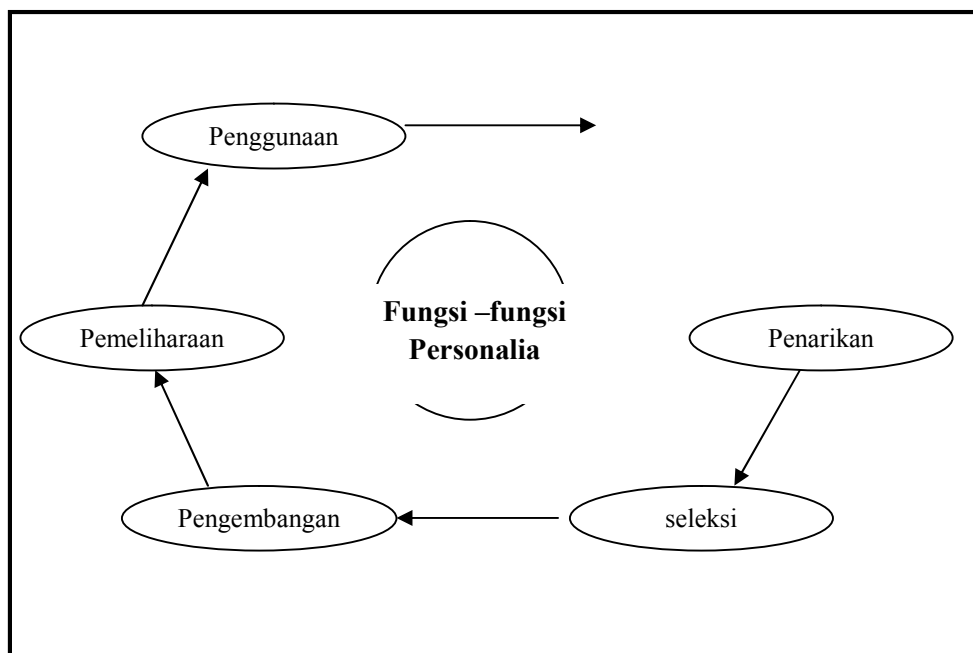
Masing-masing penulis buku teks tentang bidang manajemen personalia mebuat defenisi yang berbeda satu dengan yang lain.

Menurut Flippo (1980) dalam Handoko (1996) yaitu manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut (French (1974) dalam Handoko (1996) mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi seleki, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumberdaya manusia oleh organisasi.

Menurut Handoko (1996) adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemelihara, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 2.1 Proses Manajemen Sumberdaya Manusia (Sumber: T. Hani Handoko 1996)

Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan evektivitas sumberdaya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan, mengembangkan, mengguankan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Bagaimanapun juga, personalia, seperti produksi, pemasaran, keuangan dan akuntansi juga merupakan bidang fungsional tersendiri dalam organisasi. Bidang personalia ini mempunyai dua fungsi pokok, dimana fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua :

1. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi, dan
2. Untuk membantu para manajer mengelola sumberdaya manusia.

Konsep – konsep dasar manajemen personalia telah dikemukakan oleh peneliti sebelumnya. Menurut Handoko (1996) pandangan tersebut sangat penting agar penelaahan manajemen personalia dan sumberdaya manusia dilakukan persektif yang benar. Pandangan-pandangan itu mencakupi:

1. pendekatan sumberdaya manusia.

Manajemen personalia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumberdaya manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan mereka layak dan sejahtera.

2. Pendekatan manajerial.

Manajemen personalia adalah tanggung-jawab setiap manajer. Departemen personalia hanya menyediakan dan memberikan jasa atau pelayanan bagi departemen-departemen lain. Oleh karena itu, analisis akhir terhadap prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsungnya.

3. Pendekatan sistem

Manajemen personalia adalah suatu subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Oleh karena itu, manajemen personalia harus dievaluasi dengan kriteria besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi. Dalam praktek, manajer personalia adalah suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Masing-masing bagian saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal.

4. Pendekatan proaktif

Manajemen personalia dapat meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

Bila tidak, upaya reaktif perlu diambil, dan ini berarti pemecahan masalah-masalah menjadi lebih sulit dan perusahaan bisa kehilangan berbagai kesempatan.

2.2 Teori Tentang Penilaian Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja juga dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok (Marwansyah, 2010).

Penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Dessler, 1997 dalam Sandy, 2010). Sedangkan menurut Handoko (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Stoner et.al, (1996) dalam Sandy (2010) penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi penetapan standar prestasi kerja, penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini, dan memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja. Sedangkan yang dimaksud dengan

dimensi kerja menurut Gomes (1995) dalam Sandy (2010) memperluaskan dimensi prestasi kerja karyawan yang berdasarkan :

1. *Quantity work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, yaitu kesetiaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Menurut Nurmianto dan Wijaya (2003) dalam Sandy (2010) tujuan penilaian prestasi kinerja ada 2 (dua) tujuan pokok, yaitu :

1. Untuk tujuan administrasi personalia
 - a. Menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi, dan pemberhentian pegawai.
 - b. Menjadi dasar dalam pemberian balas jasa.
 - c. Menjadi dasar dalam menetapkan program pendidikan dan pelatihan guna mendukung efektifitas unit-unit kerja organisasi.
 - d. Menjadi dasar penetapan kriteria-kriteria untuk seleksi dan penetapan pegawai .
 - e. Memberikan data mengenai produktivitas organisasi secara keseluruhan atau unit-unit kerja dan individu-individu pegawai khususnya.

2. Untuk tujuan bimbingan dan konseling
 - a. Merupakan forum pembimbingan dan konseling antara atasan dan bawahannya untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
 - b. Mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai yang menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam melibatkan pegawai pada program pelatihan dan pengembangan pegawai.
 - c. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dapat dicapai kinerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan unit kerja dan organisasi.
 - d. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai mengamati perilaku kerja pegawai sebagai totalitas hingga diketahui minat-minat, kemampuan-kemampuan, serta kebutuhan pegawai.

Menurut Triton (2010) penilaian kinerja secara efektif apabila dalam penilaian kinerja benar-benar memperhatikan dan memprioritaskan dua hal berikut sebagai persyaratan :

1. Kriteria pengukuran kinerja memenuhi objektivitas.

Untuk memenuhi persyaratan ini, maka ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria pengukuran kinerja yang obyektif, yaitu meliputi :

- a. Relevansi.
Relevansi berarti harus ada kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan penilaian kinerja.
- b. Reliabilitas.
Reliabilitas berarti harus terpenuhinya konsistensi atas kriteria yang dijadikan ukuran kinerja.
- c. Diskriminasi.
Diskriminasi berarti pengukuran dan penilaian kinerja harus mampu menunjukkan perbedaan-perbedaan kinerja hasil pengukuran.

2. Proses penilaian kinerja mempertahankan nilai objektivitas. Proses penilaian kinerja sangat penting diperhatikan. Objektivitas dalam proses penilaian berarti tidak adanya pilih kasih, pengistimewaan, atau bahkan kecurangan dalam proses penilaian kinerja terhadap karyawan tertentu.

Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang efektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian kinerja harus menghindarkan perasaan “suka atau tidak suka” agar obyektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian kinerja ini sangat penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki kebijakan-kebijakan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja yang telah mereka capai.

Menurut Handoko (1996) ada enam metode penilaian kinerja karyawan, yaitu

1. *Rating Scales*, evaluasi didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerja.
2. *Checklist*, maksud metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Kalimat atau kata itu diberikan bobot sehingga dapat diskor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai. Penilai biasanya adalah atasan langsung karyawan yang bersangkutan.
3. *Critical Incident Method* atau Metode Peristiwa Kritis, penilaian dengan metode ini didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. *Field Review Method* atau Metode Peninjauan Lapangan, Penilaian didasarkan pada analisa pada keadaan nyata dilapangan.

5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja, bila jumlah pekerja terbatas, maka penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes ini dapat berupa ujian tertulis maupun ujian praktek.
6. Metode Evaluasi Kelompok. Ada 3 metode evaluasi kelompok yang biasa dilakukan, yaitu :
 - a. Metode *Ranking*, yaitu penilai membandingkan satu karyawan dengan karyawan lain dan mengurutkan karyawan dalam urutan terbaik hingga terjelek. Keuntungan metode ini adalah kemudahan administrasi dan penjelasan. Tetapi metode ini memiliki kelemahan yaitu adanya kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir, dan *hallo effect*.
 - b. Metode *Grading*, metode penilaian ini memisah-misahkan para karyawan dalam bebrbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi harus diletakkan pada setiap kategori.
 - c. Metode *Point Location*, penilai mempunyai sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan. Para karyawan yang memiliki kinerja baik akan diberikan nilai lebih besar dan sebaliknya untuk karyawan yang memiliki kinerja yang buruk akan diberikan nilai yang kecil. Keuntungan metode ini penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif antara para karyawan, meskipun kelemahan efek halo dan bias kesan terakhir masih ada.

Dari uraian di atas, penilaian kinerja memiliki manfaat yang penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. manfaat tersebut anatara lain adalah sebagai berikut (Handoko, 1996) :

1. Perbaikan Kinerja

Hasil penilaian kinerja yang diperoleh dapat dijadikan umpan balik karyawan, manajer, dan departemen personalia untuk dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka agar dapat meningkatkan prestasi kerja.

2. Penyesuaian Kompensasi
Evaluasi prestasi kerja dapat membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan Penempatan
Keputusan yang berkaitan dengan promosi, *transfer*, dan sebagainya, biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu karyawan.
4. Perencanaan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan perlu adanya kegiatan pelatihan, dan sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan adanya potensi yang perlu dikembangkan.
5. Perencanaan Pengembangan Karir
Dari hasil penilaian kinerja, dapat digunakan untuk memutuskan kebijakan perencanaan pengembangan karir terhadap karyawan yang bersangkutan.
6. Mendeteksi Penyimpangan Proses *Staffing*
Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan adanya kesalahan dalam penempatan karyawan.
7. Melihat Ketidakakuratan Informasional
Kinerja yang kurang baik mungkin dapat terjadi karena adanya ketidakakuratan informasi dari atasan kepada bawahan, dari perusahaan kepada karyawan, dan sebagainya.
8. Mendeteksi Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan
Kesalahan desain pekerjaan memungkinkan terjadinya penurunan kinerja. Dengan pengukuran kinerja dapat dilihat sejauh mana kesalahan desain pekerjaan terhadap penurunan kinerja karyawan.
9. Menjamin Kesempatan Kerja yang Adil
Dengan mengukur kinerja dapat dilihat siapa yang benar-benar bekerja dan siapa yang tidak. Dengan demikian dapat diambil langkah tindak lanjutnya.
10. Melihat Tantangan-Tantangan Eksternal

Penilaian kinerja akan memperlihatkan aspek-aspek yang perlu dipertahankan, ditingkatkan, ataupun diubah agar dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal perusahaan.

Menurut Gasperz (2002) dalam Sandy (2010) mengemukakan bahwa kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik, yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data dan apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu dapat berguna bagi peningkatan pengetahuan para pimpinan dalam pengambilan keputusan. Gasperz (2002) dalam Sandy (2010) juga menjelaskan unsur-unsur penting yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja, yaitu :

- a. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogyanya tidak lebih besar dari pada manfaat yang diterima.
- b. Dimulai dari permulaan program.
- c. Terkait langsung dengan tujuan strategis.
- d. Sederhana dan dapat menampilkan data yang mudah untuk digunakan.
- e. Dapat diulang secara terus-menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu lainnya.
- f. Dilakukan pada sistem secara keseluruhan yang menjadi lingkup program.
- g. Digunakan untuk menetapkan target mengarah pada peningkatan kinerja mendatang.
- h. Ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat.
- i. Pelibatan setiap individu dalam setiap pengukuran kerja.
- j. Pengukuran Kinerja harus memenuhi persyaratan realibilitas dan validitas.
- k. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantauan atau pengendalian.

Mencermati berbagai teori dan uraian di atas, ditemukan bahwa kinerja memperlihatkan perilaku seseorang , yaitu :

1. Ia tidak diam tapi bertindak, dalam hal ini melakukan pekerjaan atau tanggung jawabnya.

2. Melakukan dengan cara-cara tertentu.
3. Mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja sesungguhnya bersifat faktual.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa konsep kinerja pada hakikatnya adalah suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

2.2.2 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Manajemen kinerja atau penilaian kinerja bekerja atas prinsip yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Wibowo (2007) Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah:

1. Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur di antara manajer, pekerja dan rekan kerja. Kejujuran termasuk dalam mengekspresikan pendapat menyampaikan fakta, memberikan pertimbangan dan perasaan. Kejujuran mempunyai beberapa segi dan tingkatan, dan mereka yang menggunakan proses penilaian untuk menggali kebenaran secara luas dan dalam akan memperoleh manfaat terbesar.

Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk secara jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka suka dan tidak suka tentang yang mereka lakukan, apa yang mereka inginkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu.

Sebaliknya manajer juga menceritakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan tidak disukai tentang apa yang mereka kerjakan, apa apresiasinya terhadap pekerja, visi yang diberikan kepada

mereka, persepsi dan pertimbangan tentang hambatan terhadap keberhasilan dan saran lainnya.

2. Pelayanan

Setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada setiap stakeholder yaitu: pekerja, manajer, pemilik, dan pelanggan. Dalam proses manajemen kinerja, umpan balik dan pengukuran harus membantu pekerja dan perencanaan kinerja. Prinsip pelayanan merupakan tanda yang paling kuat untuk pengukuran, perencanaan, dan pembinaan pekerja.

Satu aspek yang membingungkan dari prinsip pelayanan adalah bahwa apa yang diberikan manajer kepada pekerja mungkin dirasakan tidak baik dan mengecewakan mereka. Memberitahu orang lain tentang apa yang mereka tidak mau dengar dapat membuat mereka tidak bahagia. Akan tetapi, hal tersebut hanya membantu mengubah dan mendapatkan arah yang tepat. Belajar membantu orang lain dengan baik merupakan proses pembelajaran jangka panjang di mana manajer membantu orang lain agar menjadi lebih baik, dan belajar tentang apa yang dapat berjalan dan tidak bisa berjalan. Walaupun mungkin saja terjadi banyak kesalahan, tetapi perlu memperbaiki keterampilan, kompetensi, dan kemampuan dalam membantu orang lain.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar di belakang pengembangan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan tidak kerjakan untuk mencapai tujuan mereka, pekerja belajar tentang apa yang mereka perlu perbaiki. Pengembangan kinerja didasarkan pada anggapan bahwa pekerja dapat mempengaruhi hasilnya dengan memperbaiki kecakapan dalam kompetensi perilaku. Mereka tidak memerlukan izin untuk memperbaiki kompetensi.

Nasib mereka berada di tangan mereka sendiri. Dari perspektif manajer, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya. Sudah tentu tidak seorangpun mampu mengontrol sepenuhnya

nasibnya sendiri, tetapi dengan memfokuskan pada apa yang dapat mereka control, orang meningkatkan kemungkinan mendapatkan manfaat dari keberhasilannya.

4. Bermain

Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan prinsip bermain, dalam manajemen kinerja orang mendapatkan kepuasan dari apa yang mereka kerjakan. Apabila tidak menerapkan prinsip bermain, bekerja akan menjadi beban. Timbul beban dalam dirinya adanya suatu perasaan bahwa mereka harus bekerja, mereka tidak mempunyai pilihan dan pekerjaan mereka tidak dihargai.

Implikasi untuk pengembangan kinerja adalah bahwa kinerja harus didorong menggunakan proses sebagai sarana untuk menciptakan kepuasannya sendiri dalam hubungannya dengan pekerja. Hal tersebut dilakukan melalui interaksi diantara orang

sehingga penyelesaian kreatif dilahirkan, dan lingkungan kerja yang dinamis dan kreatif diciptakan.

5. Rasa Kasihan

Rasa kasihan merupakan prinsip bahwa manajer mamahami dan empati terhadap orang lain. Kebanyakan orang yang tidak menunjukkan rasa kasihan kepada orang lain juga sedikit sekali merasa kasihan kepada diri mereka sendiri. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan di belakang mereka dan mulai dengan sesuatu yang baru. Dengan rasa kasihan mendapatkan percaya diri dan dorongan, suatu elemen kunci pengembangan kinerja. Penting untuk tidak menjadi kasihan dengan menerima permintaan maaf. Manajer yang baik membiarkan bawahan mengalami konsekuensi wajar dari tindakannya sehingga mereka belajar dan memperbaiki dirinya.

6. Perumusan Tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi. Sesuai

dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah, seperti tujuan divisi, departemen, tim dan individu.

Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan struktur di atasnya secara berjenjang. Individu memberikan kontribusi tim, tim memberikan kontribusi kepada departemen, departemen pada divisi dan selanjutnya memberikan kontribusi pada organisasi.

7. Konsensus dan Kerjasama

Manajemen kinerja mengandalkan pada konsensus dan kerjasama antara atasan dan bawahan daripada menekankan pada kontrol dan melakukan paksaan. Apabila bawahan melakukan pekerjaan karena terpaksa, sebenarnya mereka tidak memberikan dukungan pada atasan. Apabila pekerjaan dilakukan atas dasar kesepakatan bersama, pekerja akan menjadi lebih bertanggung jawab.

Manajemen kinerja bekerja atas dasar kontrak kesepakatan antara atasan dan bawahan. Dengan demikian, bawahan menyadari dan bertanggung jawab atas kontrak kinerja yang sudah disetujuinya sebagai standar kinerja. Sementara itu, bagi atasan, kontrak kesepakatan merupakan jaminan akan tercapainya kinerja organisasi.

8. Berkelanjutan

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, berkelanjutan, bersifat *evolusioner*, di mana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi semakin baik. Dengan menggunakan proses penilaian kinerja dan menyampaikan hasilnya sebagai umpan balik, koreksi selalu dilakukan terhadap kinerja yang tidak memenuhi standar kinerja. Manajemen kinerja menciptakan pemahaman bersama tentang apa yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja dan bagaimana akan dicapai. Manajemen kinerja mendorong manajemen diri kinerja individual.

9. Komunikasi Dua Arah

Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.

Komunikasi dua arah menunjukkan adanya sifat keterbukaan dan saling pengertian antara dua pihak. Dengan komunikasi dua arah, bawahan lebih memahami apa yang diinginkan atasan. Sebaliknya, atasan lebih memahami apa yang terjadi dan apa yang diinginkan oleh bawahan. Dengan demikian, dapat dihindari terjadinya salah persepsi diantara keduanya. Komunikasi membangun saling pengertian bersama.

Komunikasi dua arah akan menumbuhkan perasaan saling dapat dipercaya dan berdampak pada peningkatan perasaan tanggung jawab. Manajer tidak ragu memberikan delegasi tugas kepada bawahan karena tahu bahwa bawahannya bertanggung jawab. Sementara itu, bawahan dengan senang hati menerima delegasi tugas karena percaya bahwa atasannya menghargai kemampuannya.

10. Umpan balik

Pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan baik terus-menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan oleh individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.

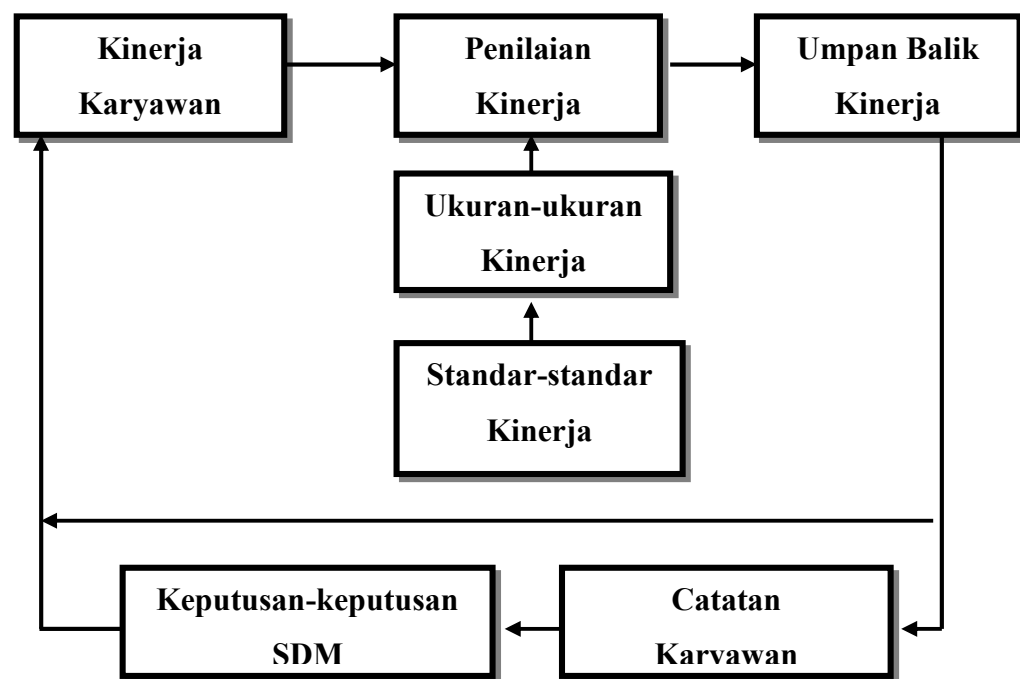
Dengan demikian, umpan baik juga dapat dipergunakan untuk meninjau kembali pelaksanaan kinerja. Di samping itu, manajemen kinerja mengukur dan menilai semua kinerja terhadap keseluruhan tujuan yang telah disepakati.

2.2.3 Unsur- unsur dan Tujuan Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Marwansyah (2010), Sistem penilaian kinerja tersusun dari sejumlah unsur (lihat Gambar 2.1). Sistem penilaian kinerja memerlukan standar kerja, yang berfungsi sebagai tolak-ukur (*benchmark*) untuk mengukur kinerja. Agar efektif, standar yang digunakan hendaknya terkait dengan hasil yang diharapkan dari sebuah

pekerjaan. Dalam kaitan ini, analisi jabatan berguna untuk mengungkap kriteria kinerja yang spesifik.

Untuk menjaga agar semua karyawan bertanggung jawab (*accountable*) atas tugas-tugasnya, perlu disusun catatan tertulis tentang standar yang digunakan. Standar ini hendaknya diberitahukan kepada karyawan sebelum berlangsungnya evaluasi. Idealnya penilaian kinerja setiap karyawan didasarkan atas kinerja sesungguhnya pada unsur-unsur kritis/ penting yang telah diidentifikasi melalui analisa jabatan.



Gambar 2.2 Unsur-unsur Pokok Sistem Penilaian Kinerja

(Sumber : Davis & Wether. *Human Resources & Personnel Management*.
(5th Ed.) 1996. h. 344)

Menurut Noe (2007) dalam Marwansyah (2010) ada 3 tujuan organisasi dalam melaksanakan penilaian kinerja, antara lain:

1. Tujuan Strategis

Tujuan strategis berarti penilaian kinerja membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnis. Hal ini hanya dapat terjadi jika ada kaitan antara

perilaku yang ditampilkan karyawan dengan tujuan perusahaan. Proses penilaian kinerja dimulai dari mendefinisikan hal-hal apa saja yang diharapkan oleh perusahaan dari masing-masing karyawan. Proses ini mengukur kinerja masing-masing karyawan untuk mengidentifikasi sampai sejauhmana harapan perusahaan itu telah tercapai dan harapan mana yang belum terpenuhi. Hal ini memungkinkan perusahaan mengambil langkah-langkah perbaikan seperti pelatihan, pemberian insentif, atau tindakan disiplin. Proses penilaian kinerja hanya akan mencapai tujuan strategis dari perusahaan hanya apabila pengukuran yang dilakukan berhubungan dengan tujuan organisasi dan apabila tujuan dan umpan balik dari hasil penilaian kinerja dikomunikasikan kepada masing-masing karyawan.

2. Tujuan Administrasi

Tujuan administrasi dari proses penilaian kinerja termasuk ke dalam bagaimana cara perusahaan dalam menggunakan sistem tersebut dapat menyediakan informasi yang berguna dalam mengambil keputusan sehari-hari tentang upah/ gaji, manfaat (benefit), dan program penghargaan lainnya. Proses penilaian kinerja dapat juga mendukung perusahaan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pensiun karyawan, pemberhentian karyawan, ataupun dalam proses seleksi karyawan.

Karena proses penilaian kinerja mendukung proses administrasi ini, maka penilaian kinerja dapat memiliki dampak yang tinggi terhadap masa depan karyawan di dalam perusahaan tersebut. Di sisi lain para manager harus siap dengan kondisi-kondisi di mana mereka tidak nyaman dalam melakukan penilaian kinerja apalagi pada saat-saat seperti hasil dari penilaian kinerja bersifat negatif, peningkatan upah/gaji yang mengecewakan, dan sebagainya.

3. Tujuan Pengembangan

Tujuan pengembangan dari penilaian kinerja berarti penilaian kinerja dijadikan dasar untuk menentukan jenis-jenis pengembangan (pengetahuan dan keterampilan) yang dibutuhkan oleh masing-masing karyawan. Hal ini

dapat disampaikan manajer dalam sesi umpan balik kepada karyawan. Hal ini juga dilakukan kepada karyawan yang memenuhi target dari perusahaan karena karyawan akan merasa lebih dihargai apabila hasil yang mereka dapat diberikan umpan balik.

Penilaian kinerja yang efektif membuat karyawan menyadari kekuatan dan kelemahannya dan wilayah-wilayah yang harus mereka kembangkan lagi. Meskipun pembicaraan mengenai kelemahan karyawan kelihatan seperti tidak nyaman, namun hal itu perlu dilakukan untuk memenuhi tujuan pengembangan dari penilaian kinerja.

2.2.4 Proses Penilaian Kinerja

Menurut Marwansyah (2010) Penilaian Kinerja (PK) dilakukan melalui serangkaian langkah sistematis. Langkah-langkah ini perlu direncanakan dan diimplementasikan secara cermat dan konsisten agar dapat menjamin tercapainya tujuan-tujuan PK. Berikut ini adalah lima langkah dalam proses PK.

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja.

Contoh tujuan spesifik ini adalah : mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah- masalah yang dialami karyawan.

2. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam sebuah pekerjaan (analisis jabatan).

Deskripsi jabatan yang akurat, yang dihasilkan dari analisis jabatan, menjadi masukan terpenting bagi penentuan faktor-faktor penilaian yang benar-benar terkait dengan jabatan (*job related faktor*). Jika analisis jabatan sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan atau melengkapi informasi hasil analisis jabatan.

3. Memeriksa tugas-tugas yang dijalankan.

Pada tahap ini, penilai memeriksa tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap pekerja, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan. Pada dasarnya, pemantauan dan pencacatan atas pelaksanaan tugas-tugas dapat dilakukan

setiap saat. Meskipun demikian, banyak organisasi atau perusahaan yang menetapkan waktu pemantauan waktu pemantauan berkala misalnya setiap empat bulan,

4. Menilai Kinerja

Setelah memeriksa tugas-tugas, penilai memberikan nilai untuk tiap-tiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati.

5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

Pada tahap terakhir ini, penilaian hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat mengklarifikasikan hasil penilaian dan bila perlu, bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian dan bila perlu, bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.

2.2.5 Faktor-Faktor atau Kriteria-Kriteria Penilaian Kinerja

Dari berbagai teori-teori yang telah diuraikan diatas, maka terdapat faktor atau kriteria yang menjadi poin-poin dalam penilaian prestasi kinerja karyawan agar penilaian tersebut bersifat objektif berdasarkan prestasi atau hasil kerja yang ditunjukkan masing-masing karyawan. Faktor-faktor atau kriteria-kriteria yang dapat dijadikan acuan guna mengukur kinerja pegawai yaitu (Gasperz, 2002) :

1. Faktor kualitas kerja. Indikator faktor ini antara lain adalah ketelitian dan kerapian kerja, kecepatan penyelesaian kerja, ketrampilan, dan kecakapan kerja.
2. Faktor kuantitas kerja. Merupakan kemampuan kuantitatif pegawai dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan dan tugas yang dilakukan.
3. Faktor pengetahuan. Meninjau kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang mereka lakukan.
4. Faktor keandalan. Mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugas, menjalankan peraturan, melakukan inisiatif, dan disiplin.
5. Faktor kehadiran. Melihat partisipasi pegawai dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

6. Faktor kerjasama. Meninjau bagaimana pegawai mampu bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.3 Pengertian *Analitycal Hierarchy Process* (AHP)

Metode AHP dikembangkan oleh Tomas L. Saaty, seorang ahli matematik. Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan yang kompleks dengan meyerhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensistensis sebagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Metode AHP ini membantu memecahkan persoalan yang kompleks dan menstruktur suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dengan menarik sebagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pertimbangan yang telah dibuat. (Saaty, 1993 dalam Deli, 2010)

Untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi, gunakan pendekatan AHP, salah satu teknik pengambilan keputusan atau optimasi multivariate yang digunakan dalam analisis kebijaksanaan. Pada hakekatnya AHP merupakan suatu model pengambil keputusan yang komprehensif dengan memperhitungkan hal-hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Dalam model pengambilan keputusan dengan AHP pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya. AHP juga memungkikan ke struktur suatu sistem dan lingkungan kedalam komponen saling berinteraksi dan kemudian menyatukan mereka dengan mengukur dan mengatur dampak dari komponen kesalahan sistem (Saaty, 1997 dalam Deli, 2010).

2.3.1 Prinsip Kerja *Analitical Hierarchy Process* (AHP)

Prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik, dan dinamik menjadi menjadi bagian-bagiannya, serta menata dalam suatu hirarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel lain. Dari berbagai pertimbangan tersebut kemudian dilakukan sintesa untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil pada sistem tersebut (Marimin, 2004 dalam Deli, 2010).

Perbedaan antara model AHP dengan model Pengambilan keputusan lainnya terletak pada jenis inputnya model AHP memakai persepsi manusia yang dianggap '*expert / ahli*' sebagai input utamanya. Kriteria *ekspert* disini orang yang mengerti benar dengan permasalahan yang akan dilakukan, merasakan akibat suatu masalah atau punya kepentingan terhadap masalah tersebut. Pengukuran hal-hal kualitatif merupakan hal yang sangat penting mengingat makin kompleksnya permasalahan didunia dan ketidakpastian yang makin tinggi. Selain itu AHP diuji konsistensi penilaiannya. Bila terjadi penyimpangan yang terlalu jauh dari nilai konsistensi sempurna maka penilai harus memperbaiki atau hirarki distruktur ulang. Keuntungan yang diperoleh bila kita memecahkan masalah dengan mengambil keputusan dengan menggunakan AHP antara lain :

1. Kesatuan : AHP memberi suatu model tunggal yang mudah dimengerti, luwes untuk keanekaragaman persoalan tak terstruktur.
2. Kompleksitas : AHP memadukan rancangan deduktif dan rancangan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks.
3. Saling Bergantungan : AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dan tak memaksakan pemikiran linier.
4. Penyusunan Hirarki : AHP mencerminkan kecendrungan alami pikiran untuk memilah-memilah elemen-elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat.

5. Pengukuran : AHP member suatu skala untuk mengukur hal-hal dan mewujudkan metode penetapan prioritas.
6. Konsistensi : AHP melacak konsistensi logis dan pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menggunakan berbagai prioritas.
7. Sintesis : AHP menuntun kesuatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan sistem alternatif.
8. Tawar-menawar : AHP mempertimbangan prioritas relatif dari berbagai faktor sistem yang memungkinkan organisasi memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
9. Penilai dan Konsensus : AHP tidak memaksakan konsensus tetapi mensistensi suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian.
10. Pengulangan Proses : AHP memungkinkan organisasi memperhalus defenisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan serta pengertian mereka melalui pengulangan

2.3.2 Aplikasi *Analitycal Hierarchy Process* (AHP)

Beberapa contoh aplikasi AHP adalah sebagai berikut :

1. Membuat suatu set alternatif.
2. Perencanaan.
3. Menentukan prioritas.
4. Memilih kebijakan terbaik setelah menemukan satu set alternatif.
5. Alokasi sumberdaya.
6. Menentukan kebutuhan atau persyaratan.
7. Memprediksi *Outcome*.
8. Merancang sistem.
9. Mengukur performa.
10. Memastikan stabilitas sistem.
11. Optimasi.
12. Penyelasian Konflik.

2.3.3 Menyusun Hirarki

Menurut Saaty, (2001) dalam Deli, (2010) ada tiga prinsip dalam memecahkan persoalan dengan AHP, yaitu prinsip menyusun hirarki .

1. *Decomposition*, yaitu memecah persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya. Pemecahan ini digambarkan dalam struktur hirarki yang secara berurutan dari level atas berisi level fokus, level kriteria, dan level alternatif. Menyusun hirarki dapat dilakukan dari atas ke bawah, yaitu menentukan tujuan dari permasalahan yang dihadapi yang kemudian dipecah ke dalam beberapa elemen yang berhubungan yang tingkatnya berada di bawah dari tujuan tersebut dan memecah elemen-elemen tersebut dalam elemen lain yang berhubungan yang mempengaruhinya. Dalam hirarki lengkap, semua elemen pada semua tingkat memiliki semua yang ada pada tingkat berikutnya. Jika tidak demikian maka dinamakan hirarki tidak lengkap.

2. *Comparative Judgement*, yaitu membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya. Langkah ini dilakukan untuk membandingkan elemen-elemen dari satu kriteria atau sub kriteria secara berpasangan dalam perspektif kriteria atau sub kriteria di atasnya. Dalam melakukan penilaian terhadap elemen-elemen yang diperbandingkan terdapat tahapan-tahapan, yakni :

- a. Elemen mana yang lebih (penting/ disukai/ berpengaruh/ lainnya)
- b. Berapa kali (sering/ disukai/ berpengaruh/ lainnya)

Agar diperoleh skala yang bermanfaat ketika membandingkan dua elemen, perlu dipahami tujuan yang diambil secara umum. Dalam penyusunan skala kepentingan, Saaty menggunakan patokan pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Skala Banding Penilaian Berpasangan

Intensitas kepentingan	Defenisi Variabel	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Penilaian satu elemen yang dibandingkan dengan elemen lainnya adalah sama
3	Satu elemen lebih lemah tingkat kepentingannya dibandingkan dengan elemen lainnya	Penilaian sedikit memihak pada sebuah elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Satu elemen lebih esensial atau mempunyai tingkat kepentingan yang cukup kuat dibandingkan dengan elemen lainnya	Penilaian secara kuat memihak pada sebuah elemen dibandingkan elemen lainnya
7	Satu elemen menunjukkan tingkat kepentingan yang sangat kuat dibandingkan terhadap elemen lainnya	Sebuah elemen secara kuat disukai dan mendominasi terhadap elemen lainnya
9	Salah satu elemen menunjukkan tingkat kepentingan yang mutlak lebih tinggi terhadap elemen lainnya	Bukti bahwa suatu elemen wajib ada dibandingkan elemen lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai tengah diantara dua pendapat yang berdampingan	Nilai-nilai yang diberikan bila diperlukan suatu kompromi
Kebalikan dari nilai di atas	Jika elemen i memperoleh salah satu nilai dari tabel nilai di atas pada saat dibandingkan dengan elemen j, maka elemen j memiliki nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan nilai i	

Sumber : Saaty (2001) dalam Deli (2010)

Dalam penilitain kepentingan relatif dua elemen berlaku *aksioma reciprocal*, artinya jika elemen I dinilai 3 kali lebih penting dibanding j, maka elemen j harus sama dengan $1/3$ kali pentingnya dibanding elemen i. Disamping itu, perbandingan dua elemen yang sama akan menghasilkan angka 1, artinya sama penting. Dua elemen yang berlainan dapat saja dinilai sama penting. Jika terdapat m elemen maka akan diperoleh matriks *pairwise comparison* berukuran $m \times n$. Banyaknya penilaian yang diperlukan dala menyusun matriks ini adalah $n(n-1)/2$ karena matriks *reciprocal* dan elemen-elemen diagonalnya sama dengan 1.

3. *Syntesis of Priority*, yaitu dari setiap matriks *pairwise comparison* kemudian dicari nilai *eigen vector*nya untuk mendapatkan *local riority*. Karena matrik-matrik
4. *Logical Consistency*, memiliki 2 makan yaitu :
 - a. Objek-objek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi.
 - b. Menyangkut tingkat hubungan antara objek-objek yang didasarkan pada kriteria tertentu.

2.3.4 Penggunaan Metode AHP

AHP dapat digunakan dengan memecah berbagai masalah diantaranya untuk mengalokasikan sumber daya, analisis keputusan manfaat atau biaya, menentukan peringkat beberapa alternatif, melaksanakan perencanaan kemasa depan yang diproyeksikan dan menetapkan prioritas pengembangan suatu unit usaha dan permasalahan kompleks lainnya. Secara umum, langkah-langkah dasar dari AHP dapat diringkas dalam penjelasan berikut ini:

1. Mendefinisikan masalah dan menetapkan tujuan, bila AHP digunakan untuk memilih alternatif atau penyusunan prioritas alternatif, maka pada tahap ini dilakukan pengembangan alternatif.
2. Menyusun masalah dalam struktur hirarki, setiap permasalahan yang kompleks dapat ditinjau dari sisi yang detail dan terstruktur.
3. Menyusun prioritas untuk tiap elemen masalah pada tingkat hirarki. Proses ini menghasilkan bobot elemen terhadap pencapaian tujuan, sehingga elemen dengan bobot tertinggi memiliki prioritas penanganan. Langkah pertama pada tahap ini adalah menyusun perbandingan berpasangan yang di tranformasikan dalam bentuk matriks, sehingga matriks ini tersebut matriks perbandingan berpasangan

C merupakan kriteria dan memiliki n dibawahnya, yaitu A_1 sampai dengan A_n . Nilai dibandingkan elemen A_i terhadap elemen A_j dinyatakan dalam a_{ij} yang

menyatakan hubungan seberapa jauh tingkat kepentingan A_i bila dibandingkan dengan A_j . Bila nilai a_{ij} diketahui, maka secara teoritis nilai a_{ji} adalah $1/a_{ij}$, sedangkan dalam situasi $i=j$ adalah mutlak 1. Nilai numerik yang dikenakan untuk perbandingan diatas diperoleh dari skala perbandingan yang dibuat oleh Saaty pada tabel diatas. Untuk menyusun suatu matriks yang akan diolah datanya, langkah pertama yang dilakukan adalah menyatukan pendapat para responden melalui rata-rata geometrik yang secara sistematis ditulis sebagai berikut:

$$A_{ij} = (Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n)^{1/n} \quad \dots\dots (2.1)$$

Dimana a_{ij} menyatakan nilai rata-rata geometrik, Z_1 menyatakan nilai pebandingan antar kriteria untuk responden ke 1, dan n menyatakan jumlah partisipan. Pendekatan yang dilakukan untuk memperoleh nilai bobot kriteria adalah dengan langkah-langkah berikut:

a. Menyusun Matriks Perbandingan

C	A₁	A₂	A_n
A₁	a_{11}	a_{12}	a_{1n}
A₂	a_{21}	a_{22}	a_{2n}
....
A_n	a_{n1}	a_{n2}	a_{nn}

.....(2.2)

sumber : saaty (2001) dalam Deli (2010)

b. Matriks perbandingan hasil normasilasi

C	A₁	A₂	A_n
A₁	a_{11}	a_{12}	a_{1n}
A₂	a_{21}	a_{22}	a_{2n}
....
A_n	a_{n1}	a_{n2}	a_{nn}

.....(2.3)

sumber : Saaty (2001) dalam Deli (2010)

Adapun langkah-langkah dalam pembobotan dengan menggunakan model AHP untuk lebih jelasnya seperti berikut :

1. Sebaran yang berisi tentang perbandingan antar kriteria dengan skala perbandingan yang telah ditentukan dalam model AHP, proses pembobotan dilakukan pada lima skala perbandingan untuk setiap kriteria, sehingga diketahui secara jelas bobot dari setiap kriteria yang ada.

2. Membuat matrik perbandingan kriteria

Kriteria dinilai melalui matriks perbandingan untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat. Isi dari matriks perbandingan yaitu berupa nilai perbandingan antar kriteria, dimana nilai ini merupakan jawaban yang diberikan responden pada kuesioner atau angket yang telah disebarkan.

3. Membuat matrik normalisasi

Bobot prioritas tiap kriteria diperoleh dengan membagi hotel masing-masing nilai normalisasi baris banyaknya kriteria. Nilai normalisasi diperoleh dengan membagi nilai masing-masing sel matrik perbandingan kriteria terhadap total masing-masing sel matrik perbandingan kriteria terhadap total masing-masing kolom matrik perbandingan. Dari matriks normalisasi ini didapat bobot prioritas untuk setiap kriteria pada setiap responden.

4. Menentukan *Eigen Vector* .

Perhitungan *eigen vector* ini menggunakan cara perkalian matriks berpasangan terhadap nilai bobot prioritas kriteria.

5. Menentukan *Eigen Value*

$$\text{Eigen Value} = \frac{\text{Eigen Vector}}{\text{Bobot prioritas}} \dots\dots\dots(2.4)$$

6. Menentukan nilai *Eigen Value* maksimal

$$\text{Eigen Value Maks} = \frac{\sum \text{Eigen Value}}{N} \dots\dots\dots(2.5)$$

7. Menentukan *Consistency Indeks* (CI)

$$CI = \frac{\text{Eigen Value maks} - \text{Jumlah Kriteria}}{i. \quad n-1} \dots\dots\dots(2.6)$$

8. Menentukan jumlah *Consistency Ratio* (CR)

AHP mengukur seluruh konsistensi penilaian dengan menggunakan

CR dengan rumus :

$$CR = CI / \text{Random Consistency Indeks}$$

$$CR \text{ dapat diterima jika } CR \leq 0.1 \dots\dots\dots(2.7)$$

9. Menentukan Bobot akhir tiap kriteria.

Untuk mendapat bobot akhir yaitu dengan cara setiap rata-rata tiap kriteria dikalikan 100. Rata-rata bobot prioritas tiap yang dimiliki oleh responden yang konsisten.

$$\text{Rata-rata bobot kriteria} = (\text{bobot prioritas 1} + \text{bobot prioritas 2} + \dots + \text{bobot prioritas n}) / N$$

$$\text{Bobot akhir tiap kriteria} = \text{rata-rata} \times 100 \dots\dots\dots(2.8)$$

Dimana N = jumlah responden yang konsisten

10. Menentukan peringkat alternatif.

Peringkat alternatif dapat ditentukan dengan mengalikan *eigen vector* alternatif dengan nilai *eigen vector* kriteria.

- c. melakukan pengujian konsistensi terhadap perbandingan antar elemen yang didapatkan pada tiap tingkat hirarki. Konsistensi perbandingan ditinjau dari per matriks perbandingan dan keseluruhan hirarki untuk memastikan bahwa urutan prioritas yang dihasilkan didapatkan dari suatu rangkaian perbandingan yang masih berada dalam batas-batas preferensi yang logis. Setelah melakukan perhitungan bobot elemen, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian konsistensi matriks. Untuk melakukan perhitungan ini diperlukan bantuan table Random Index (RI) yang nilainya untuk setiap ordo matriks dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2 *Random Consistency indeks (RI)*

Urutan matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(RI)	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber : Saaty (2001) dalam Deli (2010)

Dengan tetap menggunakan matriks diatas, pendekatan yang digunakan dalam pengujian konsistensi matriks perbandingan adalah :

a. Melakukan Perkalian

melakukan perkalian antara bobot elemen dengan nilai awal matriks dan membagi jumlah perkalian bobot elemen dan nilai awal matriks dengan bobot untuk mendapatkan nilai eigen.

Tujuan	Sub – 1 (1)	Sub – 2 (2)	Sub – 3 (3)	Jumlah (4)=1+2+ 3	Bobot (w) (5)=(4)/3	Nilai eigen (6)=(5)/(4)
Sub – 1	0,13	0,11	0,17	0,41	0,13	03,15
Sub – 2	0,26	0,21	0,17	0,63	0,21	3,05
Sub – 3	0,52	0,52	0,66	0,97	0,97	3,06

Sumber : Saaty (2001) dalam Deli (2010)

b. Mencari Nilai Matriks

Nilai matriks merupakan nilai rata-rata dari nilai eigen yang didapatkan dari perhitungan sebelumnya.

$$\lambda_{maks} = (3,15 + 3,06 + 3,06) / 3 = 3,09 \quad \dots\dots\dots(2.9)$$

c. Melakukan pengujian konsistensi hirarki.

Pengujian ini bertujuan untuk menguji kekonsistensian perbandingan antara kriteria yang dilakukan untuk seluruh hirarki. Total CI dari suatu hirarki diperoleh dengan jalan melakukan pembobotan tiap CI dengan prioritas elemen yang berkaitan dengan faktor-faktor yang diperbandingkan, dan kemudian menjumlahkan seluruh hasilnya. Dasar dalam membagi konsistensi dari suatu level matriks hirarki adalah mengetahui konsistensi indeks (CI) dan

eguin vector dari suatu matriks perbandingan berpasangan pada tingkat hirarki tertentu.

$$CI_{H_{ij}} = CI_{ij} + (EV_{ij}) (C_{ij}+1)$$

$$RI_{H_{ij}} = RI_{ij} + (EV_{ij}) (C_{ij}+1)$$

Maka,

$$CR_{H_{ij}} = CI_{H_{ij}} / RI_{H_{ij}} \quad \dots\dots(2.10)$$

Dimana :

$CR_{H_{ij}}$ = Rasio konsistensi hirarki dari matriks perbandingan berpasangan matriks i hirarki pada tingkat j yang dikatakan konsistensi jika nilai < 10 %.

$CI_{H_{ij}}$ = Indeks konsistensi hirarki dari matriks perbandingan i pada tingkat j

$RI_{H_{ij}}$ = Indeks random hirarki dari matriks perbandingan berpasangan i pada hirarki tingkat j.

CI_{ij} = Indeks konsistensi dari matriks perbandingan berpasangan i pada hirarki tingkat j.

EV_{ij} = *Eigen Vector* dari matriks perbandingan berpasangan i pada hirarki tingkat j yang berupa vector garis.

$CI_{ij} + 1$ = Indeks konsistensi dari matriks perbandingan berpasangan yang dibawah matriks i pada hirarki tingkat j+1 berupa vector kolom.

RI_{ij} = Indeks random dari matriks perbandingan berpasangan i hirarki pada tingkat j.

$RI_{ij} + 1$ = Indeks rasio dari orde matriks perbandingan berpasangan yang dibawah matriks i pada hirarki tingkat j+1 berupa vector kolom.

2.4 *Rating Scales*

Rating Scales adalah alat pengumpul data yang digunakan dalam observasi untuk menjelaskan, menggolongkan, menilai individu atau situasi (Handoko, 1996). Sedangkan menurut Winkel (1995) *rating scales* adalah sebuah daftar yang menyajikan sejumlah sifat atau sikap sebagai butir-butir atau item. Dari beberapa

pendapat tersebut, dapat disimpulkan pengertian *Rating Scales* adalah salah satu alat untuk memperoleh data yang berupa suatu daftar yang berisi tentang sifat/ciri-ciri tingkah laku yang ingin diselidiki yang harus dicatat secara bertingkat. Penilaian yang diberikan oleh penilai berdasarkan observasi spontan terhadap perilaku orang lain, yang berlangsung dalam bergaul dan berkomunikasi sosial dengan orang itu selama periode waktu tertentu.

Penilai mengevaluasi kerja karyawan berdasarkan faktor-faktor atau kriteria-kriteria yang dianggap penting untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, sehingga penilaian dilakukan menurut opini penilai dengan skala mulai yang rendah hingga tinggi. Unsur penilaian terdapat dalam pernyataan pandangan pribadi dari orang yang menilai subyek tertentu pada masing-masing sifat atau sikap yang tercantum dalam daftar. Penilaian itu dituangkan dalam bentuk penentuan gradasi antara sedikit sekali dan banyak sekali atau antara tidak ada dan sangat ada. Karena penilaian yang diberikan merupakan pendapat pribadi dari pengamat dan bersifat subyektif, skala penilaian yang diisi oleh satu pengamat saja tidak berarti untuk mendapatkan gambaran yang agak obyektif tentang orang yang dinilai (Handoko, 1996). Untuk itu dibutuhkan beberapa skala penilaian yang diisi oleh beberapa orang, yang kemudian dipelajari bersama-sama untuk mendapatkan suatu diskripsi tentang kepribadian seseorang yang cukup terandalkan dan sesuai dengan kenyataan. Oleh karena itu digunakan metode penilaian *rating scales* untuk memberikan kemudahan kepada penilai disebabkan beberapa kegunaan dan kelebihan yang dimiliki.

Menurut Handoko (1996), terdapat beberapa kegunaan dari metode penilaian *rating scales*, yaitu :

1. Hasil observasi dapat dikuantifikasikan.
2. Beberapa pengamat menyatakan penilaiannya atas seorang siswa terhadap sejumlah alat/sikap yang sama sehingga penilaian-penilaian itu (ratings) dapat dikombinasikan untuk mendapatkan gambaran yang cukup terandalkan.

Masih menurut Handoko (1996), metode penilaian *rating scales* memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan metode penilaian yang lain, antara lain :

1. Dapat diperoleh adanya tingkatan-tingkatan dari setiap sifat.
2. Memudahkan penilai, karena hanya tinggal memberi tanda- tanda tertentu pada tingkatan sifat-sifat tertentu.
3. Waktu yang diperlukan singkat.
4. Bisa digunakan untuk menilai karyawan dalam jumlah besar.
5. Penilai tidak perlu memberikan evaluasi yang panjang lebar terhadap individu yang diamati.

2. 4. 1 Format Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode Penilaian *Rating Scales*

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah dijelaskan sebelumnya, maka akan diterangkan lebih lanjut mengenai skala penilaian sampai format penilaian kerja yang terdapat dalam metode penilaian *rating scales*.

Adapun skala penilaian berdasarkan atas metode penilaian *rating scales* dapat dilihat pada tabel 1 berikut (Handoko, 1996) :

Tabel 2.3 Skala Penilaian Kinerja Berdasarkan Metode Penilaian *Rating Scales*

Skala Penilaian	Keterangan
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desire</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceed Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber : Handoko (1996)

Lalu lanjutkan untuk penilaian kriteria kinerja lainnya dengan langkah yang hampir sama, setelah itu nilai-nilai tersebut dimasukkan dalam tabel format penentuan nilai prestasi kinerja karyawan untuk mendapatkan nilai prestasi kinerja karyawan tersebut.

Skala penilaian yang telah ditentukan sebelumnya kemudian dikalikan dengan bobot kriteria atau faktor penilaian kinerja yang telah diperoleh. Adapun format penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini (Handoko, 1996) :

Tabel 2. 4 Format Penentuan Nilai Prestasi Kerja Karyawan

No	Faktor Penilaian (Berdasarkan Kriteria Penilaian Kinerja)	Bobot	Nilai	Skor
1	Kualitas Kerja			
2	Kuantitas Kerja			
3	Pengetahuan			
4	Keandalan			
5	Kehadiran			
6	Kerjasama			
Nilai Prestasi Kinerja				

Sumber : Gomes (1995) dalam Handoko (1996)

Dengan demikian, setelah bobot telah diperoleh dan nilai berdasarkan penilaian rating scales telah ditetapkan berdasarkan kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka langkah yang dilakukan selanjutnya adalah mencari skor dan nilai prestasi kinerja akhir dari seorang karyawan. Perhitungan untuk mendapatkan skor dan nilai prestasi kinerja tersebut adalah sebagai berikut (Handoko, 1996) :

$$\text{Skor} = \text{Bobot} \times \text{Nilai} \quad \dots\dots(2.11)$$

Dimana :

Skor : Nilai akhir suatu kriteria penilaian kinerja

Bobot : Nilai numerik dari perbandingan antar kriteria penilaian kinerja

Nilai : Skala penilaian berdasarkan metode penilaian *rating scales* terhadap kinerja karyawan

Kemudian setelah skor dari tiap kriteria penilaian kinerja diperoleh, maka selanjutnya dihitung nilai prestasi kinerja karyawan dengan rumus :

Nilai Prestasi Kinerja = Σ Skor (skor dari masing-masing kriteria atau faktor

penilaian kinerja)

.....(2.12)

2.5 Insentif

Bagi karyawan yang berhasil melampaui standar yang telah ditetapkan tentu saja harus dihargai dengan memberikan imbalan (insentif atau bonus) yang layak dan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan. Tujuan utama dari pemberian insentif adalah tidak lain untuk meningkatkan dan menjaga motivasi karyawan dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan produktivitas kerjanya (Wignjosoebroto, 1996 dalam Sandy, 2010).

Berbicara masalah insentif, maka secara umum hal tersebut selalu diartikan dengan insentif dalam bentuk uang, walaupun kita juga mengenal berbagai bentuk insentif kerja yang lain seperti promosi, pujian akan kemampuan, hadiah barang, dan sebagainya. Pemberian insentif secara singkat didefinisikan sebagai “*extra pay for extra performance*” (Wignjosoebroto, 1996). Dengan demikian upah yang akan diberikan pada operator yang berprestasi akan diformulasikan sebagai :

$$\text{Total Upah} = \text{Upah dasar} + \text{Insentif} \quad \text{.....(2.13)}$$

Perancangan sistem insentif karyawan ini ditentukan dengan menggunakan metode Pembagian Laba, yaitu satu rencana insentif yang menggabungkan banyak atau semua karyawan dalam satu usaha bersama demi mencapai satu sasaran misalnya produktivitas perusahaan. Untuk mengaplikasikan ada 7 (tujuh) langkah yang harus diperhatikan, yaitu (Stoner, Edward, dan Gibert , 1996) :

1. Tetapkanlah sasaran rencana umum.
2. Tetapkanlah ukuran prestasi kinerja khusus.
3. Tetapkanlah sumber dana insentif.
4. Tetapkanlah satu metode untuk membagi dan mendistribusikan bagian perolehan karyawan. Metode yang digunakan untuk menghitung insentif karyawan adalah sebagai berikut:
 - a. Persentase kenaikan nilai prestasi kerja dari standar yang ditetapkan.
 - a. Persentase kenaikan nilai prestasi kerja dari standar yang ditetapkan.

% kenaikan nilai prestasi kerja :

$$\frac{\text{Prestasi kerja karyawan} - \text{prestasi}}{\text{Prestasi kerja standar}} \times 100 \% \quad \dots\dots\dots(2.14)$$

- b. Pemberian insentif berdasarkan persentase kenaikan tersebut.

Insentif akan diberikan berdasarkan persentase kenaikan nilai prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan. Persentase kenaikan nilai prestasi kerja dari standar yang ditetapkan yang ditunjukkan oleh seorang karyawan akan dibandingkan dengan total persentase kenaikan nilai prestasi kerja seluruh karyawan. Sehingga akan didapatkan sebuah nilai akhir, yang mana nilai akhir ini akan dikalikan dengan dana yang dialokasikan untuk insentif untuk mengetahui insentif yang diperoleh. Atau secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut :

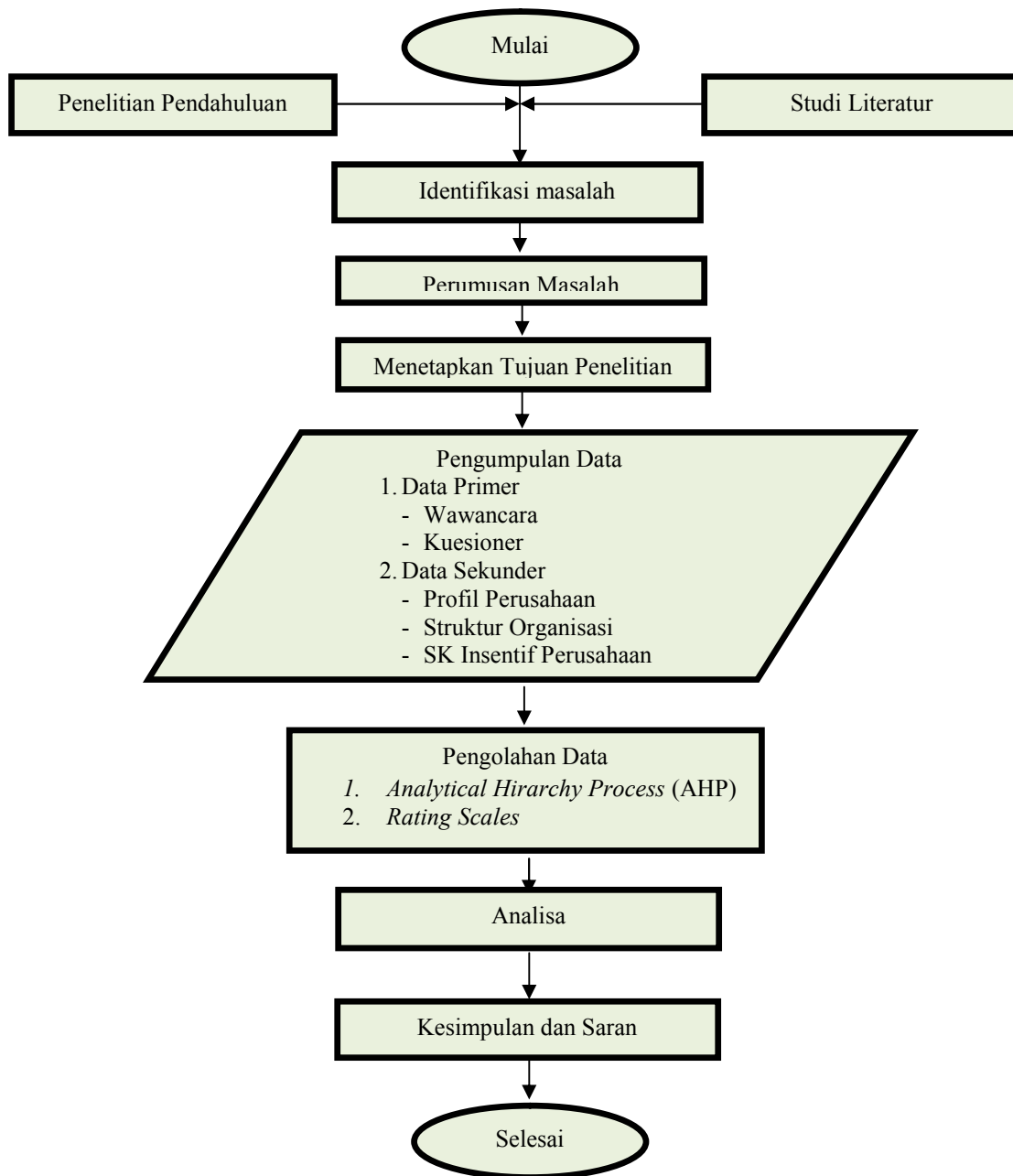
Besar Insentif :

$$\left[\frac{\% \text{ kenaikan nilai prestasi kerja}}{\% \text{ kenaikan nilai prestasi kerja seluruh karyawan}} \right] \times \text{dana insentif yang ada}$$

5. Tetapkanlah bentuk pembayaran yang digunakan.
6. Tetapkanlah seberapa sering bonus dibayar.
7. Kembangkanlah sistem keterlibatan karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan langkah-langkah dari penelitian yang akan dilakukan. Dimana metodologi peneliti ini akan membantu menyelesaikan penelitian secara terstruktur dan terarah berikut metodologi penelitian yang akan dilakukan:



Gambar 3.1 *Flow chart* Metodologi Penelitian

3.1 Penelitian Pendahuluan

Penelitian pendahuluan merupakan awal memulai penelitian, penelitian terlebih dahulu melakukan identifikasi jenis penelitian yang akan dilakukan. Hal ini dilakukan dengan studi kepustakaan serta membandingkan penelitian-penelitian yang sudah ada, sehingga peneliti mendapatkan tema evaluasi penilaian kinerja berdasarkan prestasi dalam pemberian insentif.

Hasil penelitian tidak pernah dimaksudkan sebagai suatu pemecahan masalah langsung bagi permasalahan yang dihadapi, karena penelitian merupakan salah satu bagian dari usaha pemecahan masalah yang lebih besar. Teori-teori yang sudah ada merupakan pijakan untuk melakukan penelitian dengan benar dan hasil penelitian-penelitian yang sudah ada merupakan bahan kajian untuk melangkah lebih lanjut dan lebih dalam. Penelitian ini bertujuan untuk menerangkan suatu fenomena sosial dalam perusahaan dengan memandang hal tersebut sebagai suatu hubungan suatu variabel. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sebagai acuan dalam pemberian insentif terhadap karyawan yang berprestasi.

Adapun alasan mengapa penelitian memutuskan untuk menggunakan metode ini dalam penelitian adalah :

1. Metode ini relatif sederhana dan mudah untuk difahami.
2. Pengoperasiannya cepat dan perlu memiliki latar belakang keahlian khusus bagi yang memakainya.
3. Data-data yang diperlukan dalam metode ini mudah didapat.
4. Bentuk metode ini fleksibel, dimana dapat diterapkan dilingkungan manapun.

3.2 Studi Pustaka

Studi Pustaka berisi teori-teori yang dibutuhkan mendukung dalam penyelesaian laporan penelitian, sumber penelitian diambil dari buku-buku yang memuat teori-teori yang berkaitan dengan penelitian, *website* dan informasi tambahan lainnya. Studi pustaka sangat diperlukan dalam melakukan persiapan penelitian untuk mendapatkan teori dan konsep tersebut, yaitu penelitian tentang “evaluasi penilaian

kinerja karyawan dengan metode *analytical hierarchy process* dan *Rating scale* berdasarkan prestasi kerja dalam pemberian insentif karyawan”.

3.3 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah diawali dengan penelitian pendahuluan terlebih dahulu, dan didukung oleh literature yang ada. Dari hasil penelitian pendahuluan yang akan dilakukan melalui survei lokasi bahwa pada saat ini data perkembangan karyawan sangat berperan penting dalam penelitian ini.

3.4 Tujuan Penelitian

Setelah dilakukan perumusan terhadap permasalahan yang akan terjadi, maka selanjutnya peneliti menentukan tujuan yang akan dicapai dalam penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendapatkan kriteria kinerja yang cocok untuk karyawan PT. Bersama Makmur Raharja (BMR) cabang Pekanbaru.
2. Mendapatkan besar masing-masing bobot dari tiap kriteria atau faktor penilaian kinerja karyawan.
3. Mendapatkan rancangan atau format penilaian kinerja karyawan dan pemberian insentif berdasarkan prestasi kinerja yang dihasilkan.

3.5 Pengumpulan data

Data merupakan salah satu komponen penelitian yang penting, data yang akan digunakan dalam riset haruslah data yang akurat karena data yang tidak akurat akan menghasilkan informasi yang salah. Dalam melakukan pengumpulan data, terdiri dari dua data yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber untuk kemudian dilakukan pengukuran data yang diperoleh dengan melakukan observasi, wawancara serta kuesioner. Observasi merupakan pengamatan secara langsung kegiatan diperusahaan, dari observasi ini akan

didapat kriteria-kriteria penilaian kinerja karyawan. Sedangkan wawancara merupakan dilakukan untuk melengkapi data yang tidak didapatkan dari observasi. Sedangkan kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi sendiri oleh responden. Kuesioner ini dilakukan untuk Kepala Cabang, *Marketing Head*, *Administration Head*, *Administration Staff*, *Leader Refinancing*, *Leader Moka*.

Adapun data primer disini adalah berupa kriteria-kriteria yang akan dilakukan perusahaan yaitu :

- a. Test kualitas kerja karyawan
- b. Test kuantitas kerja karyawan
- c. Test pengetahuan karyawan
- d. Test keandalan karyawan
- e. Test kehadiran karyawan
- f. Test kerjasama karyawan

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang digunakan sebagai pendukung data-data primer yang telah didapat. Data sekunder diperoleh dengan meminta kepada perusahaan langsung, data-data sekunder disini adalah segala hal yang menyangkut mengenai perusahaan itu sendiri seperti profil perusahaan. Selain itu juga peneliti disini melihat dan membandingkan penelitian-penelitian seperti jurnal, proceeding seminar dan tugas akhir. Yang membahas mengenai tentang evaluasi penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

Adapun contoh data sekunder disini seperti :

1. Data profil perusahaan.
2. Data jumlah karyawan PT. Bersama Makmur Raharja.
3. Data standar insentif sebelumnya.
4. Dan data lainnya untuk menunjang penelitian.

3.6 Metode Pengambilan Data

3.6.1 Kuesioner

Metode pengambilan data pada penelitian disini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan meyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi sendiri oleh responden. Koesioner ini dilakukan untuk mengetahui kreteria dalam tahapan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak PT. Bersama Makmur Raharja.

Adapun penyebaran untuk kuesioner pada penelitian ini ditujukan orang yang berkompeten dalam pengambilan keputusan di PT. Bersama Makmur Raharja, yaitu Kepala Cabang, *Marketing Head*, *Administration Head*, *Administration Staff*, *Leader Refinancing*, *Leader Moka*s. Merekalah yang menjadi responden dari kuesioner untuk peniltian ini.

3.7 Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Penyebaran Kuesioner

penyebaran untuk kuesioner pada penelitian ini ditujukan orang yang berkompeten dalam pengambilan keputusan di PT. Bersama Makmur Raharja, yaitu Kepala Cabang, *Marketing Head*, *Administration Head*, *Administration Staff*, *Leader Refinancing*, *Leader Moka*s. Merekalah yang menjadi responden dari kuesioner untuk peneltian ini.

2. Pemeriksaan

Setelah data terkumpul, maka perlu dilakukan pemeriksaan kelengkapan kuesioner isi atau jawaban responden terhadap pertanyaan yang diberikan.

3. Data direkap dengan menggunakan *Ms. Excel*.

Jika jawaban responden sudah terkumpul dan diperiksa kelengkapanya maka perlu dilakukan rekapitulasi data, dimana dalam hal ini digunakan bantuan *Ms. Excel*.

Setelah dilakukan tahapan pengumpulan data, maka langkah selanjutnya mengimplementasikan metode kedalam permasalahan yang dibahas. Dari data-data yang telah diperoleh kemudian data tersebut diolah dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* sehingga didapatkan penilaian kinerja yang tepat dalam memberikan insentif kepada setiap karyawan.

Adapun langkah-langkah dalam pengolahan data menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut :

1. Menentukan Kriteria Pengukuran

Dalam menetapkan kriteria ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Pemilihan kriteria harus dilaksanakan secara selektif. Kriteria yang tidak perlu hanya merupakan pemborosan, dan ini mengakibatkan Kepala Cabang tidak mengarahkan perhatiannya secara lebih baik pada kriteria yang sebenarnya penting.
- b. Perhatian utama ditujukan pada pengukuran yang sedang dilakukan.
- c. Bila ada kriteria mempunyai tujuan yang sama diharapkan untuk digabungkan dalam satu kriteria.

2. Menentukan Nilai Bobot Setiap Kriteria.

Bobot adalah besarnya pengaruh kriteria yang diukur terhadap nilai penilaian kinerja karyawan. Masing-masing kriteria yang diukur mempunyai derajat kepentingan sesuai dengan bobot yang diberikan. Maka dari itu, penentu bobot merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam pembuatan matrik. Untuk menentukan skala pembobotan terhadap masing-masing kriteria digunakan model AHP. Adapun langkah-langkah dalam pembobotan dengan menggunakan AHP adalah:

- a. Sebaran angket yang berisi tentang perbandingan antara kriteria dengan skala perbandingan yang telah ditentukan dalam model AHP. Proses pembobotan dilakukan pada perbandingan untuk setiap kriteria, sehingga diketahui secara jelas bobot dari setiap kriteria yang ada.
- b. Membuat matrik perbandingan kriteria

Kriteria dinilai melalui matrik perbandingan. Menurut saaty (1983); untuk membagi persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat. Isi dari matrik perbandingan yaitu berupa nilai ini merupakan jawaban yang diberikan responden kepada kuesioner atau angket yang telah disebarakan.

Nilai dan defenisi pendapat kualitatif dan skala perbandingan dapat dilihat pada tabel 3.1 yaitu :

Tabel 3.1 Skala Penilaian

Nilai	Keterangan
1	Kreteria A sama penting dengan Kreteria
3	A sedikit lebih penting dari B
5	A lebih penting dari B
7	A sangat penting dari B
9	A mutlak penting dari B

Sumber : Saaty (2001) dalam Deli (2010)

c. Membuat Matrik Normalisasi

Bobot prioritas tiap kriteria diperoleh dengan membagi total masing-masing nilai normalisasi baris banyaknya kriteria. Nilai normalisasi diperoleh dengan membagi nilai masing-masing sel matrik perbandingan kriteria terhadap total masing-masing kolom matrik perbandingan. Dari matrik normalisasi ini didapat bobot prioritas untuk setiap kreteria pada setiap responden.

d. Menentukan *Eigen Vektor*

Perhitungan *Eigen Vektor* ini menggunakan cara perkalian matrik berpasangan terhadap nilai bobot prioritas kriteria.

e. Menentukan *Eigen Value*

f. Menentukan nilai *eigen Value* maksimal.

Dimana n : jumlah criteria

g. Menentukan *Consistency Indeks* (CI)

h. Menentukan *Consistency Ratio* (CR)

- i. Menentukan Bobot Akhir Tiap Kriteria
 - j. Menentukan peringkat Alternatif
3. Langkah-langkah Penelitian
- Metodologi penelitian digambarkan dalam bentuk langkah - langkah yang kan dilakukan peneliti yaitu:
1. Perumusan masalah (*Problem definition*)
Didasarkan pada tinjauan pustaka, pencarian referensi (reference model) dan data-data yang diperlukan. Kemudian setelah merumuskan masalah, maka ditetapkan pula tujuan dari pemecahan masalah yang akan dilakukan.
 2. Perancangan Struktur Hirarki
Setelah data yang dibutuhkan terkumpul, maka dilakukan perancangan struktur hirarki dari 2 kemampuan kerja yaitu kemampuan teknis dan manajerial. Juga dirancang hirarki dari masing-masing faktor atau kriteria penilaian kinerja sebelum dilakuakn proses pembobotan.
 3. Penyebaran dan Pengumpulan Kuisisioner
Kuisisioner yang berisi skala banding penilaian antar faktor atau kriteria penilaian kinerja disebarkan kepada responden sesuai dengan yang ditentukan dan kemudian dikumpulkan kembali untuk diolah dengan metode AHP.
 4. Menentukan Bobot Kriteria Penilaian Kinerja
Dilakukan untuk menghasilkan bobot masing-masing kemampuan kerja serta juga kriteria penilaian kinerja. Pengolahan dilakukan dengan AHP yaitu dengan perbandingan penilaian berpasangan.
 5. Menguji Konsistensi
Pengujian dilakukan dengan mencari nilai rasio inkonsistensi untuk setiap responden atau tim penilai kinerja. Pengujian ini dilakukan terhadap kemampuan kerja dan kriteria penilaian kinerja yang telah ditentukan. Jika nilai rasio inkonsistensi kurang atau sama dengan 0.1 berarti penilaian dapat dipertanggung jawabkan.
 6. Perancangan Format Penilaian Kinerja dengan *Software Ms. Excell*

Untuk mendapatkan skor dan nilai prestasi kinerja karyawan, maka sebelumnya dibuat format penilaian kinerja yang menunjang metode *rating scales* dalam pemberian nilai terhadap kinerja karyawan. Metode penilaian ini akan menggunakan alat bantu *software Ms. Excell* untuk mempermudah pemberian nilai.

7. Penentuan Nilai Prestasi Kinerja

Setelah bobot dari masing-masing kriteria diperoleh dan prioritas keseluruhan telah ditentukan, maka masing-masing bobot tersebut dikalikan dengan nilai yang diberikan tim penilai dengan metode penilaian *rating scales* yang telah di konsep dalam bentuk basis data dengan *Ms. Excell* untuk mendapatkan skor masing-masing kriteria. Yang akhirnya jumlah dari seluruh skor tersebut itulah yang menjadi nilai prestasi kinerja untuk seorang karyawan

3.8 Analisis Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, maka selanjutnya kita dapat menganalisa lebih mendalam hasil dari pengolahan data tersebut. Analisis yang dilakukan berdasarkan atas data yang diolah dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy process* (AHP). Dimana didapat hasil evaluasi dengan menganalisa setiap test seleksi penerimaan calon karyawan baru. Dari hasil test tersebut akan didapat prioritas untuk masing-masing test seleksi.

3.9 Kesimpulan dan Saran

Bagian akhir dari penelitian ini adalah penarikan kesimpulan berdasarkan hasil pembahasan studi kasus pada bab– bab sebelumnya dan diberikan saran berupa perbaikan untuk PT. Bersama Makmur Raharja (BMR).

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. Bersama Makmur Raharja (BMR) adalah anak perusahaan dari Koperasi Federal International Finance (FIF) 2000, lembaga yang didirikan oleh PT. FIF untuk mendukung bisnisnya. PT. BMR didirikan pada 1 Oktober 2004 di Jakarta, sedangkan cabang PT. BMR di Pekanbaru didirikan pada tahun 2005.

PT. BMR yang bertempat di jalan Tuanku Tambusai Komp. Central Niaga Blok A No.05 ini bergerak dibidang penjualan Motor Bekas (Mokas) dan kredit multiguna.

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi menggambarkan struktur jabatan, tugas dan tanggung jawab dari sejumlah bawahan kepada atasannya dan menggambarkan proses-proses yang terjadi dalam suatu organisasi.

4.1.3 Pengertian Masing-masing Jabatan

Adapun uraian dari fungsi dan tugas pokok dari masing-masing jabatan didalam struktur organisasi PT. BMR sebagai berikut :

1. Kepala Cabang

Mempunyai tugas memimpin, menyusun kebijakan pelaksanaan, membina pelaksanaan, mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas di Perusahaan dengan peraturan-peraturan yang berlaku.

2. *Marketing Head*

Merencanakan, mengontrol dan mengkoordinir proses penjualan dan pemasaran bersama Supervisor(s) untuk mencapai target penjualan dan mengembangkan pasar secara efektif dan efisien. Memimpin, merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pengelolaan pemasaran sesuai dengan prosedur/policy yang telah digariskan.

3. *Administration Head*

Bertanggung jawab untuk mempersiapkan seluruh dokumentasi, dan untuk memastikan bahwa seluruh dokumen tersebut dilaporkan dengan akurat dan tepat waktu.

4. *Administrasi Staff*

Membantu untuk mempersiapkan seluruh dokumentasi, dan untuk diserahkan kepada *Administration Head*, dan memastikan bahwa seluruh dokumen tersebut dilaporkan dengan akurat dan tepat waktu.

5. *Leader Refinancing*

Mengarahkan, memotivasi kepada bawahan serta menganalisa, mengantisipasi, memprediksi serta menyelesaikan urusan policy dan strategis untuk memperbesar productivity dan profit dibagian *Refinancing*.

6. *Leader MOKAS*

Mengarahkan, memotivasi kepada bawahan serta menganalisa, mengantisipasi, memprediksi serta menyelesaikan urusan policy dan strategis untuk memperbesar productivity dan profit dibagian MOKAS.

4.1.4 Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan

Tim penilai ini memang bukan tim formal yang terdapat dalam struktur organisasi, akan tetapi hanya untuk memudahkan proses penilaian tersebut. Tim penilai ini terdiri dari beberapa anggota yang dibentuk, ditunjuk, dan dipimpin langsung oleh Kepala Cabang, yaitu :

1. Kepala Cabang
2. *Marketing Head*
3. *Administration Head*
4. *Administration Staff*
5. *Leader Refinancing*
6. *Leader MOKAS*

Dalam perhitungan menentukan rancangan penilaian kinerja karyawan menggunakan metode AHP, penyusunan suatu masalah ke dalam suatu hirarki merupakan hal yang sangat mendasar. Penyusunan hirarki membutuhkan informasi dari pakar yang dalam hal ini adalah para anggota dari tim penilai yang telah ada sebagai responden dan kepala cabang sebagai sumber. Acuan dalam penyusunan hirarki yaitu dengan wawancara langsung dengan kepala cabang dan pengisian kuisioner oleh tim penilai serta studi literatur pada penelitian sebelumnya mengenai kriteria penilaian kinerja.

4.2 Pengumpulan Data

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah berdasarkan penyebaran *questioner* yang berisi tentang perbandingan antar kriteria dengan menggunakan skala perbandingan yang telah ditentukan dalam model AHP. *Questioner* ini disebarakan kepada 6 orang. Dimana 6 orang tersebut merupakan orang yang berkompeten dalam penilaian kinerja karyawan di PT. Bersama Makmur Raharja cabang Pekanbaru, yaitu Kepala Cabang, *Marketing Head*, *Administration Head*, *Administration Staff*, *Leader Refinancing*, dan *Leader Mokas*. Hasil *questioner* dapat dilihat pada lampiran A.

a. Kriteria

Dalam perhitungan menentukan rancangan penilaian kinerja karyawan menggunakan metode AHP, penyusunan suatu masalah ke dalam suatu hirarki merupakan hal yang sangat mendasar. Penyusunan hirarki membutuhkan informasi dari pakar yang dalam hal ini adalah para anggota dari tim penilai yang telah ada sebagai responden dan direktur utama sebagai sumber. Acuan dalam penyusunan hirarki yaitu dengan wawancara langsung dengan direktur utama dan pengisian kuisioner oleh tim penilai serta studi literatur pada penelitian sebelumnya mengenai kriteria penilaian kinerja. Semua informasi dari berbagai metode ini akhirnya diperoleh kriteria kinerja karyawan untuk karyawan di lini produksi dengan mengacu

pada kriteria atau faktor kinerja menurut (Gomes, 1995 dalam Sandy, 2010). Kriterianya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Kriteria Yang Digunakan

NO	Kriteria	Simbol
1	Kualitas Kerja	A
2	Kuantitas Kerja	B
3	Pengetahuan	C
4	Keandalan	D
5	Kehadiran	E
6	Kerjasama	F

Sumber : Gomes (1995) dalam Sandy (2010)

4.3 Pengolahan Data

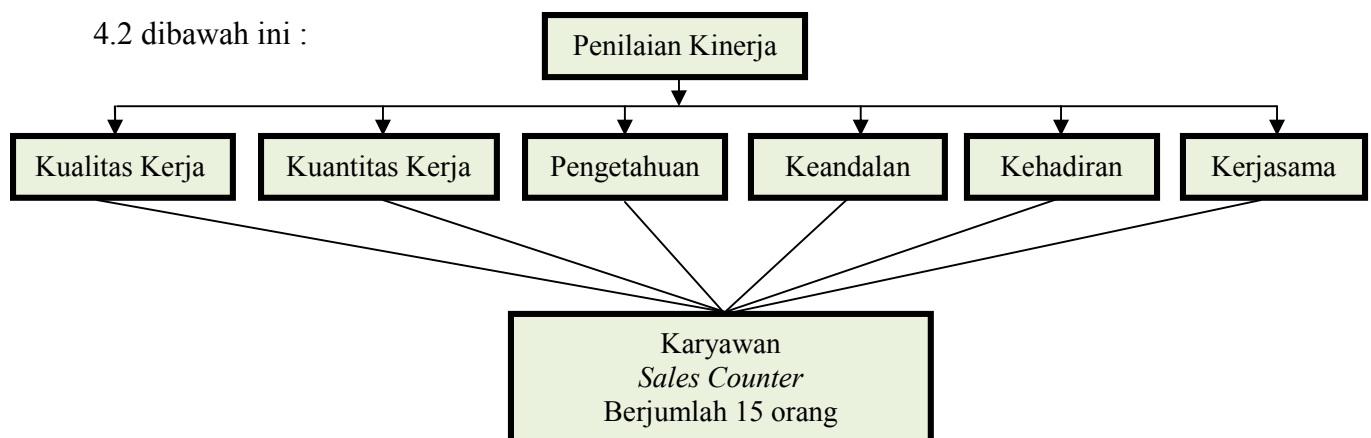
4.3.1 Metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP)

4.3.1.1 Menentukan Tujuan dan Kriteria

Tujuan dalam penelitian dengan menggunakan metode AHP adalah ini didapakkannya penilaian karyawan sesuai dengan bobot kriteria yang diinginkan oleh responden. Kriteria yang digunakan antara lain yaitu Kualitas Kerja =A, Kuantitas kerja=B, Pengetahuan=C, Keandalan= D, Kehadiran= E, Kerjasama= F.

4.3.1.2 Membuat Pohon Hierarki

Berdasarkan klasifikasi kemampuan dan kriteria kinerja yang telah ditentukan, maka disusunlah secara hirarki dengan metode AHP seperti pada gambar 4.2 dibawah ini :



Gambar 4.1 Struktur Hirarki Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan

4.3.1.3 Menentukan Bobot Untuk Masing-masing Kriteria

Bobot yaitu besarnya pengaruh kriteria yang diukur terhadap nilai kinerja karyawan. Masing-masing kriteria yang diukur mempunyai derajat kepentingan sesuai dengan bobot yang diberikan. Maka dari itu, penentuan bobot merupakan suatu hal yang sangat penting dalam pembuatan matrik. Untuk menentukan skala pembobotan terhadap masing-masing kriteria digunakan model AHP. Adapun langkah-langkah dan perhitungan bobot tiap kriteria adalah sebagai berikut:

1. Perhitungan AHP Untuk Responden 1

a. Matrik Perbandingan / Berpasangan

Tabel 4.2 Matrik Berpasangan Responden 1

Kriteria	A	B	C	D	E	F
A	1	1	0.33	5	1	7
B	1	1	0.33	3	0.2	5
C	3	3	1	7	1	9
D	0.2	0.33	0.14	1	0.2	1
E	1	5	1	5	1	3
F	0.14	0.2	0.11	1	0.33	1
Jumlah	6.34	10.53	2.91	22	3.73	26

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Dari tabel di atas dapat dilihat matrik perbandingan antara kriteria A dan B bernilai 1 yang artinya kriteria A sama pentingnya dengan kriteria B.

contoh perhitungan matrik berpasangan adalah sebagai berikut :

1. Nilai sel merupakan jawaban yang diberikan responden terhadap angket
2. Jumlah = Hasil penjumlahan dari isi sel kolom.
3. Jumlah untuk kriteria A = $1 + 1 + 3 + 0.2 + 1 + 0.14 = 6.34$

b. Matrik Normalisasi

Tabel 4.3 Matrik Normalisasi Responden 1

Kriteria	A	B	C	D	E	F	Jumlah	Bobot Prioritas
A	0.16	0.09	0.11	0.23	0.27	0.27	1.13	0.19
B	0.16	0.09	0.11	0.14	0.05	0.19	0.75	0.12
C	0.47	0.28	0.34	0.32	0.27	0.35	2.03	0.34
D	0.03	0.03	0.05	0.05	0.05	0.04	0.25	0.04
E	0.16	0.47	0.34	0.23	0.27	0.12	1.59	0.26
F	0.02	0.02	0.04	0.05	0.09	0.04	0.25	0.04

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Perhitungan matrik normalisasi untuk responden 1 adalah sebagai berikut :

1. Isi Sel $= \frac{\text{Isi Sel Matrik Berpasangan}}{\text{Jumlah Kolam Isi Sel Matrik Berpasangan}}$
2. Isi Sel_A $= \frac{1}{6.34}$
3. Jumlah = Hasil penjumlahan isi sel tiap baris.
4. Jumlah Kriteria A $= 0.16 + 0.09 + 0.11 + 0.23 + 0.27 + 0.27 = 1.13$
5. Bobot Prioritas $= \frac{\text{Jumlah}}{\text{Banyaknya Kriteria Pengukuran}}$
6. Bobot Prioritas_A $= \frac{1.13}{6} = 0.19$

c. Menentukan Eigen Vektor

Perhitungan *Eigen vector* ini menggunakan cara perkalian matrik berpasangan terhadap nilai bobot prioritas kriteria.

Tabel 4.4 *Eigen Vektor* Setiap Responden

Kriteria	Responden					
	1	2	3	4	5	6
A	1.19	1.34	1.43	1.28	1.93	2.38
B	0.81	0.94	2.24	1.53	1.83	1.26
C	2.21	2.61	1.57	1.91	1.08	1.77
D	0.26	0.29	0.54	0.30	0.33	0.20
E	1.75	1.17	0.40	1.33	0.53	0.91
F	0.26	0.44	0.42	0.60	0.92	0.42

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

1. Perhitungan *Eigen vector* untuk responden 1 terhadap kriteria A.

$$Eigen\ Vektor_A = [1\ 1\ 0.33\ 5\ 1\ 7] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.12 \\ 0.34 \\ 0.04 \\ 0.26 \\ 0.04 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_A = (1 \times 0.19) + (1 \times 0.12) + (0.33 \times 0.34) + (5 \times 0.04) + (1 \times 0.26) + (7 \times 0.04) = 1.19$$

2. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 1 terhadap kriteria B.

$$Eigen\ Vektor_B = [1\ 1\ 0.33\ 3\ 0.2\ 5] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.12 \\ 0.34 \\ 0.04 \\ 0.26 \\ 0.04 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_B = (1 \times 0.19) + (1 \times 0.12) + (0.33 \times 0.34) + (3 \times 0.04) + (0.2 \times 0.26) + (5 \times 0.04) = 0.81$$

3. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 1 terhadap kriteria C.

$$Eigen\ Vektor_C = [3\ 3\ 1\ 7\ 1\ 9] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.12 \\ 0.34 \\ 0.04 \\ 0.26 \\ 0.04 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_C = (3 \times 0.19) + (3 \times 0.12) + (1 \times 0.34) + (7 \times 0.04) + (1 \times 0.26) + (9 \times 0.04) = 2.21$$

4. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 1 terhadap kriteria D.

$$Eigen\ Vektor_D = [0.2\ 0.33\ 0.14\ 1\ 0.2\ 1] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.12 \\ 0.34 \\ 0.04 \\ 0.26 \\ 0.04 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_D = (0.2 \times 0.19) + (0.33 \times 0.12) + (0.14 \times 0.34) + (1 \times 0.04) + (0.2 \times 0.26) + (1 \times 0.04) = 0.26$$

5. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 1 terhadap kriteria E.

$$Eigen\ Vektor\ E = [1\ 5\ 1\ 5\ 1\ 3] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.12 \\ 0.34 \\ 0.04 \\ 0.26 \\ 0.04 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor\ E = (1 \times 0.19) + (5 \times 0.12) + (1 \times 0.34) + (5 \times 0.04) + (1 \times 0.26) + (3 \times 0.04) = 1.75$$

6. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 1 terhadap kriteria F.

$$Eigen\ Vektor\ F = [0.14\ 0.2\ 0.11\ 1\ 0.33\ 1] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.12 \\ 0.34 \\ 0.04 \\ 0.26 \\ 0.04 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor\ F = (0.14 \times 0.19) + (0.2 \times 0.12) + (0.11 \times 0.34) + (1 \times 0.04) + (0.33 \times 0.26) + (1 \times 0.04) = 0.26$$

d. Menentukan *Eigen Value*

$$Eigen\ Value = \frac{Eigen\ Vektor}{Bobot\ Prioritas}$$

Tabel 4.5 *Eigen Value* Setiap Responden

Kriteria	Responden					
	1	2	3	4	5	6
A	6.26	7.01	6.81	6.74	6.89	7.21
B	6.75	6.71	6.59	6.65	6.53	7.00
C	6.50	7.01	6.54	7.01	6.75	6.81
D	6.50	7.25	6.75	6.00	6.60	6.67
E	6.73	6.50	6.67	7.82	6.62	6.50
F	6.50	6.29	6.00	6.67	6.57	7.00
Total	39.24	40.77	39.36	40.89	39.96	41.19

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

1. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 1 terhadap kriteria A.

$$Eigen\ Value\ A = \frac{1.19}{0.19} = 6.26$$

2. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 1 terhadap kriteria B.

$$Eigen Value_B = \frac{0.81}{0.12} = 6.75$$

3. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 1 terhadap kriteria C.

$$Eigen Value_C = \frac{2.21}{0.34} = 6.50$$

4. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 1 terhadap kriteria D.

$$Eigen Value_D = \frac{0.26}{0.04} = 6.50$$

5. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 1 terhadap kriteria E.

$$Eigen Value_E = \frac{1.75}{0.26} = 6.73$$

6. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 1 terhadap kriteria F.

$$Eigen Value_F = \frac{0.26}{0.04} = 6.50$$

e. Menentukan Nilai *Eigen Value* Maksimal

$$Eigen Value Maks = \frac{\sum Eigen Value}{n}$$

Dimana n = Jumlah Kriteria = 6 Kriteria

Tabel 4.6 *Eigen Value* Maksimal Setiap Responden

Responden	Total <i>Eigen Value</i>	Maksimal <i>Eigen Value</i>
1	39.24	6.54
2	40.77	6.79
3	39.36	6.56
4	40.89	6.81
5	39.96	6.66
6	41.19	6.86

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Perhitungan nilai *Eigen Value* maksimal untuk responden 1 adalah :

$$Eigen Value Maks = \frac{39.24}{6} = 6.54$$

f. Menentukan *Consistency Indeks (CI)*

$$\text{Consistency Indeks} = \frac{\text{Eigen Value Maks} - \text{Jumlah Kriteria}}{n-1}$$

Tabel 4.7 *Consistency Indeks* Setiap Responden

Responden	<i>Consistency Indeks</i>
1	0.10
2	0.15
3	0.11
4	0.16
5	0.13
6	0.17

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Perhitungan *Consistency Indeks (CI)* untuk responden 1 adalah :

$$\text{Consistency Indeks} = \frac{6.54-6}{6-1} = 0.10$$

2. Perhitungan AHP Untuk Responden 2

a. Matrik Perbandingan / Berpasangan

Tabel 4.8 Matrik Berpasangan Responden 2

Kriteria	A	B	C	D	E	F
A	1	3	0.33	5	1	3
B	0.33	1	0.2	3	1	5
C	3	5	1	7	1	7
D	0.2	0.33	0.14	1	0.2	1
E	1	1	1	5	1	1
F	0.33	0.2	0.14	1	1	1
Jumlah	5.86	10.53	2.81	22	5.2	18

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Dari tabel di atas dapat dilihat matrik perbandingan antara kriteria A dan B bernilai 1 yang artinya kriteria A sama pentingnya dengan kriteria B.

contoh perhitungan matrik berpasangan adalah sebagai berikut :

1. Nilai sel merupakan jawaban yang diberikan responden terhadap angket
2. Jumlah = Hasil penjumlahan dari isi sel kolom.
3. Jumlah untuk kriteria A = $1 + 0.33 + 3 + 0.2 + 1 + 0.33 = 5.86$

b. Matrik Normalisasi

Tabel 4.9 Matrik Normalisasi Responden 2

Kriteria	A	B	C	D	E	F	Jumlah	Bobot Prioritas
A	0.17	0.28	0.12	0.23	0.19	0.17	1.16	0.19
B	0.06	0.09	0.07	0.14	0.19	0.28	0.83	0.14
C	0.51	0.47	0.36	0.32	0.19	0.39	2.24	0.37
D	0.03	0.03	0.05	0.05	0.04	0.06	0.25	0.04
E	0.17	0.09	0.36	0.36	0.19	0.06	1.10	0.18
F	0.06	0.02	0.05	0.05	0.19	0.06	0.42	0.07

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Perhitungan matrik normalisasi untuk responden 2 adalah sebagai berikut :

1. Isi Sel $= \frac{\text{Isi Sel Matrik Berpasangan}}{\text{Jumlah Kolam Isi Sel Matrik Berpasangan}}$
2. Isi Sel_A $= \frac{1}{5.86} = 0.17$
3. Jumlah = Hasil penjumlahan isi sel tiap baris.
4. Jumlah Kriteria A $= 0.17+0.28+0.12+0.23+0.23+0.19+0.17=1.16$
5. Bobot Prioritas $= \frac{\text{Jumlah}}{\text{Banyaknya Kriteria Pengukuran}}$
6. Bobot Prioritas_A $= \frac{1.16}{6} = 0.19$

c. Menentukan *Eigen Vektor*

Perhitungan *Eigen vector* ini menggunakan cara perkalian matrik berpasangan terhadap nilai bobot prioritas kriteria.

1. Perhitungan *Eigen vector* untuk responden 2 terhadap kriteria A.

$$\text{Eigen Vektor}_A = [1 \ 3 \ 0.33 \ 5 \ 1 \ 3] \times \begin{bmatrix} 0.17 \\ 0.06 \\ 0.51 \\ 0.03 \\ 0.17 \\ 0.06 \end{bmatrix}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor}_A &= (1 \times 0.17) + (3 \times 0.06) + (0.33 \times 0.51) + (5 \times 0.03) \\ &+ (1 \times 0.17) + (3 \times 0.06) = 1.34 \end{aligned}$$

2. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 2 terhadap kriteria B.

$$\text{Eigen Vektor}_B = [0.33 \ 1 \ 0.2 \ 3 \ 1 \ 5] \times \begin{bmatrix} 0.17 \\ 0.06 \\ 0.51 \\ 0.03 \\ 0.17 \\ 0.06 \end{bmatrix}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor}_B &= (0.33 \times 0.17) + (1 \times 0.06) + (0.2 \times 0.51) + (3 \times 0.03) \\ &+ (1 \times 0.17) + (5 \times 0.06) = 0.94 \end{aligned}$$

3. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 2 terhadap kriteria C.

$$\text{Eigen Vektor}_C = [3 \ 5 \ 1 \ 7 \ 1 \ 7] \times \begin{bmatrix} 0.17 \\ 0.06 \\ 0.51 \\ 0.03 \\ 0.17 \\ 0.06 \end{bmatrix}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor}_C &= (3 \times 0.17) + (5 \times 0.06) + (1 \times 0.51) + (7 \times 0.03) + \\ &(1 \times 0.17) + (7 \times 0.06) = 2.61 \end{aligned}$$

4. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 2 terhadap kriteria D.

$$\text{Eigen Vektor}_D = [0.2 \ 0.33 \ 0.14 \ 1 \ 0.2 \ 1] \times \begin{bmatrix} 0.17 \\ 0.06 \\ 0.51 \\ 0.03 \\ 0.17 \\ 0.06 \end{bmatrix}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor}_D &= (0.2 \times 0.17) + (0.33 \times 0.06) + (0.14 \times 0.51) + \\ &(1 \times 0.03) + (0.2 \times 0.17) + (1 \times 0.06) = 0.29 \end{aligned}$$

5. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 2 terhadap kriteria E.

$$\text{Eigen Vektor}_E = [1 \ 1 \ 1 \ 5 \ 1 \ 1] \times \begin{bmatrix} 0.17 \\ 0.06 \\ 0.51 \\ 0.03 \\ 0.17 \\ 0.06 \end{bmatrix}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor}_E &= (1 \times 0.17) + (1 \times 0.06) + (1 \times 0.51) + (5 \times 0.03) + \\ & (1 \times 0.17) + (1 \times 0.06) = 1.17 \end{aligned}$$

6. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 2 terhadap kriteria F.

$$\text{Eigen Vektor}_F = [0.33 \ 0.2 \ 0.14 \ 1 \ 1 \ 1] \times \begin{bmatrix} 0.17 \\ 0.06 \\ 0.51 \\ 0.03 \\ 0.17 \\ 0.06 \end{bmatrix}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor}_F &= (0.33 \times 0.17) + (0.2 \times 0.06) + (0.14 \times 0.51) + \\ & (1 \times 0.03) + (1 \times 0.17) + (1 \times 0.06) = 0.44 \end{aligned}$$

d. Menentukan *Eigen Value*

$$\text{Eigen Value} = \frac{\text{Eigen Vektor}}{\text{Bobot Prioritas}}$$

1. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 2 terhadap kriteria A.

$$\text{Eigen Value}_A = \frac{1.34}{0.19} = 7.01$$

2. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 2 terhadap kriteria B.

$$\text{Eigen Value}_B = \frac{0.94}{0.14} = 6.71$$

3. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 2 terhadap kriteria C.

$$\text{Eigen Value}_C = \frac{2.61}{0.37} = 7.01$$

4. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 2 terhadap kriteria D.

$$\text{Eigen Value}_D = \frac{0.29}{0.04} = 6.25$$

5. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 2 terhadap kriteria E.

$$\text{Eigen Value}_E = \frac{1.17}{0.18} = 6.50$$

6. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 2 terhadap kriteria F.

$$\text{Eigen Value}_F = \frac{0.44}{0.07} = 6.29$$

e. Menentukan Nilai *Eigen Value* Maksimal

$$Eigen Value Maks = \frac{\sum Eigen Value}{n}$$

Dimana n = Jumlah Kriteria = 6 Kriteria

Perhitungan nilai *Eigen Value* maksimal untuk responden 2 adalah :

$$\begin{aligned} Eigen Value Maks &= \frac{7.01+6.71+7.01+7.25+6.50+6.29}{6} \\ &= \frac{40.77}{6} = 6.79 \end{aligned}$$

3. Perhitungan AHP Untuk Responden 3

a. Matrik Perbandingan / Berpasangan

Tabel 4.10 Matrik Berpasangan Responden 3

Kriteria	A	B	C	D	E	F
A	1	0.33	1	1	3	9
B	3	1	1	5	7	3
C	1	1	1	5	3	3
D	1	0.2	0.2	1	1	1
E	0.33	0.14	0.33	1	1	1
F	0.11	0.33	0.33	1	1	1
Jumlah	6.44	3	3.86	14	16	18

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Dari tabel di atas dapat dilihat matrik perbandingan antara kriteria A dan B bernilai 1 yang artinya kriteria A sama pentingnya dengan kriteria B.

contoh perhitungan matrik berpasangan adalah sebagai berikut :

1. Nilai sel merupakan jawaban yang diberikan responden terhadap angket
2. Jumlah = Hasil penjumlahan dari isi sel kolom.
3. Jumlah untuk kriteria A = $1 + 3 + 1 + 1 + 0.33 + 0.11 = 6.44$

b. Matrik Normalisasi

Tabel 4.11 Matrik Normalisasi Responden 3

Kriteria	A	B	C	D	E	F	Jumlah	Bobot Prioritas
A	0.16	0.11	0.26	0.07	0.19	0.50	1.28	0.21
B	0.47	0.33	0.26	0.36	0.44	0.17	2.02	0.34
C	0.16	0.33	0.26	0.36	0.19	0.17	1.46	0.24
D	0.16	0.07	0.05	0.07	0.06	0.06	0.46	0.08
E	0.05	0.05	0.09	0.07	0.06	0.06	0.37	0.06
F	0.02	0.11	0.09	0.07	0.06	0.06	0.40	0.07

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Perhitungan matrik normalisasi untuk responden 3 adalah sebagai berikut :

1. Isi Sel $= \frac{\text{Isi Sel Matrik Berpasangan}}{\text{Jumlah Kolam Isi Sel Matrik Berpasangan}}$
2. Isi Sel_A $= \frac{1}{6.44} = 0.16$
3. Jumlah $= \text{Hasil penjumlahan isi sel tiap baris.}$
4. Jumlah Kriteria A $= 0.16 + 0.11 + 0.26 + 0.07 + 0.19 + 0.50 = 1.28$
5. Bobot Prioritas $= \frac{\text{Jumlah}}{\text{Banyaknya Kriteria Pengukuran}}$
6. Bobot Prioritas_A $= \frac{1.28}{6} = 0.21$

c. Menentukan *Eigen Vektor*

Perhitungan *Eigen vector* ini menggunakan cara perkalian matrik berpasangan terhadap nilai bobot prioritas kriteria.

1. Perhitungan *Eigen vector* untuk responden 3 terhadap kriteria A.

$$\text{Eigen Vektor}_A = [1 \ 0.33 \ 1 \ 1 \ 3 \ 9] \times \begin{bmatrix} 0.21 \\ 0.34 \\ 0.24 \\ 0.08 \\ 0.06 \\ 0.07 \end{bmatrix}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor}_A &= (1 \times 0.21) + (0.33 \times 0.34) + (1 \times 0.24) + (1 \times 0.08) \\ &+ (3 \times 0.06) + (9 \times 0.07) = 1.34 \end{aligned}$$

2. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 3 terhadap kriteria B.

$$Eigen\ Vektor\ B = [3\ 1\ 1\ 5\ 7\ 3] \times \begin{bmatrix} 0.21 \\ 0.34 \\ 0.24 \\ 0.08 \\ 0.06 \\ 0.07 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor\ B = (3 \times 0.21) + (1 \times 0.34) + (1 \times 0.24) + (5 \times 0.08) + (7 \times 0.06) + (3 \times 0.07) = 2.24$$

3. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 3 terhadap kriteria C.

$$Eigen\ Vektor\ C = [1\ 1\ 1\ 5\ 3\ 3] \times \begin{bmatrix} 0.21 \\ 0.34 \\ 0.24 \\ 0.08 \\ 0.06 \\ 0.07 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor\ C = (1 \times 0.21) + (1 \times 0.34) + (1 \times 0.24) + (5 \times 0.08) + (3 \times 0.06) + (3 \times 0.07) = 1.57$$

4. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 3 terhadap kriteria D.

$$Eigen\ Vektor\ D = [1\ 0.2\ 0.2\ 1\ 1\ 1] \times \begin{bmatrix} 0.21 \\ 0.34 \\ 0.24 \\ 0.08 \\ 0.06 \\ 0.07 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor\ D = (1 \times 0.21) + (0.2 \times 0.34) + (0.2 \times 0.24) + (1 \times 0.08) + (1 \times 0.06) + (1 \times 0.07) = 0.54$$

5. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 3 terhadap kriteria E.

$$Eigen\ Vektor\ E = [0.33\ 0.14\ 0.33\ 1\ 1\ 1] \times \begin{bmatrix} 0.21 \\ 0.34 \\ 0.24 \\ 0.08 \\ 0.06 \\ 0.07 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor\ E = (0.33 \times 0.21) + (0.14 \times 0.34) + (0.33 \times 0.24) + (1 \times 0.08) + (1 \times 0.06) + (1 \times 0.07) = 0.40$$

6. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 3 terhadap kriteria F.

$$\begin{aligned}
 \text{Eigen Vektor}_F &= [0.11 \ 0.33 \ 0.33 \ 1 \ 1 \ 1] \times \begin{bmatrix} 0.21 \\ 0.34 \\ 0.24 \\ 0.08 \\ 0.06 \\ 0.07 \end{bmatrix} \\
 \text{Eigen Vektor}_F &= (0.11 \times 0.21) + (0.33 \times 0.34) + (0.33 \times 0.24) + \\
 &\quad (1 \times 0.08) + (1 \times 0.06) + (1 \times 0.07) = 0.42
 \end{aligned}$$

d. Menentukan *Eigen Value*

$$\text{Eigen Value} = \frac{\text{Eigen Vektor}}{\text{Bobot Prioritas}}$$

1. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 3 terhadap kriteria A.

$$\text{Eigen Value}_A = \frac{1.43}{0.21} = 6.81$$

2. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 3 terhadap kriteria B.

$$\text{Eigen Value}_B = \frac{2.24}{0.34} = 6.59$$

3. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 3 terhadap kriteria C.

$$\text{Eigen Value}_C = \frac{1.57}{0.24} = 6.54$$

4. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 3 terhadap kriteria D.

$$\text{Eigen Value}_D = \frac{0.54}{0.08} = 6.75$$

5. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 3 terhadap kriteria E.

$$\text{Eigen Value}_E = \frac{0.40}{0.06} = 6.67$$

6. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 3 terhadap kriteria F.

$$\text{Eigen Value}_F = \frac{0.42}{0.07} = 6.00$$

e. Menentukan Nilai *Eigen Value* Maksimal

$$Eigen Value Maks = \frac{\sum Eigen Value}{n}$$

Dimana n = Jumlah Kriteria = 6 Kriteria

Perhitungan nilai *Eigen Value* maksimal untuk responden 3 adalah :

$$Eigen Value Maks = \frac{6.81+6.59+6.54+6.75+6.67+6.00}{6}$$

$$= \frac{39.36}{6} = 6.56$$

4. Perhitungan AHP Untuk Responden 4

a. Matrik Perbandingan / Berpasangan

Tabel 4.12 Matrik Berpasangan Responden 4

Kriteria	A	B	C	D	E	F
A	1	1	1	3	1	3
B	1	1	1	5	3	1
C	1	1	1	5	3	5
D	0.33	0.2	0.2	1	0.33	0.33
E	1	0.33	0.33	3	1	7
F	0.33	1	0.2	3	0.14	1
Jumlah	4.66	4.53	3.73	20	8.47	17.33

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Dari tabel di atas dapat dilihat matrik perbandingan antara kriteria A dan B bernilai 1 yang artinya kriteria A sama pentingnya dengan kriteria B.

contoh perhitungan matrik berpasangan adalah sebagai berikut :

1. Nilai sel merupakan jawaban yang diberikan responden terhadap angket
2. Jumlah = Hasil penjumlahan dari isi sel kolom.
3. Jumlah untuk kriteria A = $1 + 1 + 1 + 0.33 + 1 + 0.33 = 4.66$

b. Matrik Normalisasi

Tabel 4.13 Matrik Normalisasi Responden 4

Kriteria	A	B	C	D	E	F	Jumlah	Bobot Prioritas
A	0.21	0.22	0.27	0.15	0.12	0.17	1.14	0.19
B	0.21	0.22	0.27	0.25	0.35	0.06	1.37	0.23
C	0.21	0.22	0.27	0.25	0.35	0.29	0.60	0.27
D	0.07	0.04	0.05	0.05	0.04	0.02	0.28	0.05
E	0.21	0.07	0.09	0.15	0.12	0.40	1.05	0.17
F	0.07	0.22	0.05	0.15	0.02	0.06	0.57	0.09

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Perhitungan matrik normalisasi untuk responden 4 adalah sebagai berikut :

1. Isi Sel $= \frac{\text{Isi Sel Matrik Berpasangan}}{\text{Jumlah Kolam Isi Sel Matrik Berpasangan}}$
2. Isi Sel_A $= \frac{1}{4.66} = 0.21$
3. Jumlah = Hasil penjumlahan isi sel tiap baris.
4. Jumlah Kriteria A $= 0.21 + 0.22 + 0.27 + 0.15 + 0.12 + 0.17 = 1.14$
5. Bobot Prioritas $= \frac{\text{Jumlah}}{\text{Banyaknya Kriteria Pengukuran}}$
6. Bobot Prioritas_A $= \frac{1.14}{6} = 0.19$

c. Menentukan *Eigen Vektor*

Perhitungan *Eigen vector* ini menggunakan cara perkalian matrik berpasangan terhadap nilai bobot prioritas kriteria.

1. Perhitungan *Eigen vector* untuk responden 4 terhadap kriteria A.

$$\text{Eigen Vektor}_A = [1 \ 1 \ 1 \ 3 \ 1 \ 3] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.23 \\ 0.27 \\ 0.05 \\ 0.17 \\ 0.09 \end{bmatrix}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor}_A &= (1 \times 0.19) + (1 \times 0.23) + (1 \times 0.27) + (3 \times 0.05) + \\ & (1 \times 0.17) + (3 \times 0.09) = 1.28 \end{aligned}$$

2. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 4 terhadap kriteria B.

$$Eigen\ Vektor\ _B = [1\ 1\ 1\ 5\ 3\ 1] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.23 \\ 0.27 \\ 0.05 \\ 0.17 \\ 0.09 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor\ _B = (1 \times 0.19) + (1 \times 0.23) + (1 \times 0.27) + (5 \times 0.05) + (3 \times 0.17) + (1 \times 0.09) = 1.53$$

3. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 4 terhadap kriteria C.

$$Eigen\ Vektor\ _C = [1\ 1\ 1\ 5\ 3\ 5] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.23 \\ 0.27 \\ 0.05 \\ 0.17 \\ 0.09 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor\ _C = (1 \times 0.19) + (1 \times 0.23) + (1 \times 0.27) + (5 \times 0.05) + (3 \times 0.17) + (5 \times 0.09) = 1.91$$

4. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 4 terhadap kriteria D.

$$Eigen\ Vektor\ _D = [0.33\ 0.2\ 0.2\ 1\ 0.33\ 0.33] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.23 \\ 0.27 \\ 0.05 \\ 0.17 \\ 0.09 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor\ _D = (0.33 \times 0.19) + (0.2 \times 0.23) + (0.2 \times 0.27) + (1 \times 0.05) + (0.33 \times 0.17) + (0.33 \times 0.09) = 0.30$$

5. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 4 terhadap kriteria E.

$$Eigen\ Vektor\ _E = [1\ 0.33\ 0.33\ 3\ 1\ 7] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.23 \\ 0.27 \\ 0.05 \\ 0.17 \\ 0.09 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor\ _E = (1 \times 0.19) + (0.33 \times 0.23) + (0.33 \times 0.27) + (3 \times 0.05) + (1 \times 0.17) + (7 \times 0.09) = 1.33$$

6. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 4 terhadap kriteria F.

$$Eigen\ Vektor_F = [0.33\ 1\ 0.2\ 3\ 0.14\ 1] \times \begin{bmatrix} 0.19 \\ 0.23 \\ 0.27 \\ 0.05 \\ 0.17 \\ 0.09 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_F = (0.33 \times 0.19) + (1 \times 0.23) + (0.2 \times 0.27) + (3 \times 0.05) + (0.14 \times 0.17) + (1 \times 0.09) = 0.60$$

d. Menentukan *Eigen Value*

$$Eigen\ Value = \frac{Eigen\ Vektor}{Bobot\ Prioritas}$$

1. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 4 terhadap kriteria A.

$$Eigen\ Value_A = \frac{1.28}{0.19} = 6.74$$

2. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 4 terhadap kriteria B.

$$Eigen\ Value_B = \frac{1.53}{0.23} = 6.65$$

3. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 4 terhadap kriteria C.

$$Eigen\ Value_C = \frac{1.91}{0.27} = 7.01$$

4. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 4 terhadap kriteria D.

$$Eigen\ Value_D = \frac{0.30}{0.05} = 6.00$$

5. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 4 terhadap kriteria E.

$$Eigen\ Value_E = \frac{1.33}{0.17} = 7.82$$

6. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 4 terhadap kriteria F.

$$Eigen\ Value_F = \frac{0.60}{0.09} = 6.67$$

e. Menentukan Nilai *Eigen Value* Maksimal

$$Eigen Value Maks = \frac{\sum Eigen Value}{n}$$

Dimana n = Jumlah Kriteria = 6 Kriteria

Perhitungan nilai *Eigen Value* maksimal untuk responden 4 adalah :

$$Eigen Value Maks = \frac{6.74+6.65+7.01+6.00+7.82+6.67}{6}$$

$$= \frac{40.89}{6} = 6.81$$

5. Perhitungan AHP Untuk Responden 5

a. Matrik Perbandingan / Berpasangan

Tabel 4.14 Matrik Berpasangan Responden 5

Kriteria	A	B	C	D	E	F
A	1	1	3	3	7	1
B	1	1	1	5	5	3
C	0.33	1	1	3	3	1
D	0.33	0.2	0.33	1	0.33	0.33
E	0.14	0.2	0.33	3	1	1
F	1	0.33	1	3	1	1
Jumlah	3.8	3.73	6.66	18	17.33	7.33

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Dari tabel di atas dapat dilihat matrik perbandingan antara kriteria A dan B bernilai 1 yang artinya kriteria A sama pentingnya dengan kriteria B.

contoh perhitungan matrik berpasangan adalah sebagai berikut :

1. Nilai sel merupakan jawaban yang diberikan responden terhadap angket
2. Jumlah = Hasil penjumlahan dari isi sel kolom.
3. Jumlah untuk kriteria A = $1 + 1 + 0.33 + 0.33 + 0.14 + 1 = 3.8$

b. Matrik Normalisasi

Tabel 4.15 Matrik Normalisasi Responden 5

Kriteria	A	B	C	D	E	F	Jumlah	Bobot Prioritas
A	0.26	0.27	0.45	0.17	0.40	0.14	1.69	0.28
B	0.26	0.27	0.15	0.28	0.29	0.41	1.66	0.28
C	0.09	0.27	0.15	0.17	0.17	0.14	0.98	0.16
D	0.09	0.05	0.05	0.06	0.02	0.05	0.31	0.05
E	0.04	0.05	0.05	0.17	0.06	0.14	0.50	0.08
F	0.26	0.09	0.15	0.17	0.06	0.14	0.86	0.14

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Perhitungan matrik normalisasi untuk responden 5 adalah sebagai berikut :

1. Isi Sel $= \frac{\text{Isi Sel Matrik Berpasangan}}{\text{Jumlah Kolam Isi Sel Matrik Berpasangan}}$
2. Isi Sel_A $= \frac{1}{3.8} = 0.26$
3. Jumlah = Hasil penjumlahan isi sel tiap baris.
4. Jumlah Kriteria A $= 0.26 + 0.27 + 0.45 + 0.17 + 0.40 + 0.14 = 1.69$
5. Bobot Prioritas $= \frac{\text{Jumlah}}{\text{Banyaknya Kriteria Pengukuran}}$
6. Bobot Prioritas_A $= \frac{1.69}{6} = 0.28$

c. Menentukan *Eigen Vektor*

Perhitungan *Eigen vector* ini menggunakan cara perkalian matrik berpasangan terhadap nilai bobot prioritas kriteria.

1. Perhitungan *Eigen vector* untuk responden 5 terhadap kriteria A.

$$\text{Eigen Vektor}_A = [1 \ 1 \ 3 \ 3 \ 7 \ 1] \times \begin{bmatrix} 0.28 \\ 0.28 \\ 0.16 \\ 0.05 \\ 0.08 \\ 0.14 \end{bmatrix}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor}_A &= (1 \times 0.28) + (1 \times 0.28) + (3 \times 0.16) + (3 \times 0.05) + \\ & (7 \times 0.08) + (1 \times 0.14) = 1.93 \end{aligned}$$

2. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 5 terhadap kriteria B.

$$Eigen\ Vektor_B = [1\ 1\ 1\ 5\ 5\ 3] \times \begin{bmatrix} 0.28 \\ 0.28 \\ 0.16 \\ 0.05 \\ 0.08 \\ 0.14 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_B = (1 \times 0.28) + (1 \times 0.28) + (1 \times 0.16) + (5 \times 0.05) + (5 \times 0.08) + (3 \times 0.14) = 1.83$$

3. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 5 terhadap kriteria C.

$$Eigen\ Vektor_C = [0.33\ 1\ 1\ 3\ 3\ 1] \times \begin{bmatrix} 0.28 \\ 0.28 \\ 0.16 \\ 0.05 \\ 0.08 \\ 0.14 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_C = (0.33 \times 0.28) + (1 \times 0.28) + (1 \times 0.16) + (3 \times 0.05) + (3 \times 0.08) + (1 \times 0.14) = 1.08$$

4. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 5 terhadap kriteria D.

$$Eigen\ Vektor_D = [0.33\ 0.2\ 0.33\ 1\ 0.33\ 0.33] \times \begin{bmatrix} 0.28 \\ 0.28 \\ 0.16 \\ 0.05 \\ 0.08 \\ 0.14 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_D = (0.33 \times 0.28) + (0.2 \times 0.28) + (0.33 \times 0.16) + (1 \times 0.05) + (0.33 \times 0.08) + (0.33 \times 0.14) = 0.33$$

5. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 5 terhadap kriteria E.

$$Eigen\ Vektor_E = [0.14\ 0.2\ 0.33\ 3\ 1\ 1] \times \begin{bmatrix} 0.28 \\ 0.28 \\ 0.16 \\ 0.05 \\ 0.08 \\ 0.14 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_E = (0.14 \times 0.28) + (0.2 \times 0.28) + (0.33 \times 0.16) + (3 \times 0.05) + (1 \times 0.08) + (1 \times 0.14) = 0.53$$

6. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 5 terhadap kriteria F.

$$Eigen\ Vektor_F = [1\ 0.33\ 1\ 3\ 1\ 1] \times \begin{bmatrix} 0.28 \\ 0.28 \\ 0.16 \\ 0.05 \\ 0.08 \\ 0.14 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_F = (1 \times 0.28) + (0.33 \times 0.28) + (1 \times 0.16) + (3 \times 0.05) + (1 \times 0.08) + (1 \times 0.14) = 0.92$$

d. Menentukan *Eigen Value*

$$Eigen\ Value = \frac{Eigen\ Vektor}{Bobot\ Prioritas}$$

1. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 5 terhadap kriteria A.

$$Eigen\ Value_A = \frac{1.93}{0.28} = 6.89$$

2. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 5 terhadap kriteria B.

$$Eigen\ Value_B = \frac{1.83}{0.28} = 6.53$$

3. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 5 terhadap kriteria C.

$$Eigen\ Value_C = \frac{1.08}{0.16} = 6.75$$

4. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 5 terhadap kriteria D.

$$Eigen\ Value_D = \frac{0.33}{0.05} = 6.60$$

5. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 5 terhadap kriteria E.

$$Eigen\ Value_E = \frac{0.53}{0.08} = 6.62$$

6. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 5 terhadap kriteria F.

$$Eigen\ Value_F = \frac{0.92}{0.14} = 6.57$$

e. Menentukan Nilai *Eigen Value* Maksimal

$$Eigen Value Maks = \frac{\sum Eigen Value}{n}$$

Dimana n = Jumlah Kriteria = 6 Kriteria

Perhitungan nilai *Eigen Value* maksimal untuk responden 5 adalah :

$$Eigen Value Maks = \frac{6.89+6.53+6.75+6.60+6.62+6.57}{6}$$

$$= \frac{39.96}{6} 6.66$$

6. Perhitungan AHP Untuk Responden 6

a. Matrik Perbandingan / Berpasangan

Tabel 4.16 Matrik Berpasangan Responden 6

Kriteria	A	B	C	D	E	F
A	1	5	1	5	3	5
B	0.2	1	1	5	3	3
C	1	1	1	9	1	9
D	0.2	0.2	0.11	1	0.2	0.2
E	0.33	0.33	1	5	1	3
F	0.2	0.33	0.11	5	0.33	1
Jumlah	2.93	7.86	4.22	30	8.53	21.2

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Dari tabel di atas dapat dilihat matrik perbandingan antara kriteria A dan B bernilai 1 yang artinya kriteria A sama pentingnya dengan kriteria B.

contoh perhitungan matrik berpasangan adalah sebagai berikut :

1. Nilai sel merupakan jawaban yang diberikan responden terhadap angket
2. Jumlah = Hasil penjumlahan dari isi sel kolom.
3. Jumlah untuk kriteria A = $1 + 0.2 + 1 + 0.2 + 0.33 + 0.2 = 2.93$

b. Matrik Normalisasi

Tabel 4.17 Matrik Normalisasi Responden 6

Kriteria	A	B	C	D	E	F	Jumlah	Bobot Prioritas
A	0.34	0.64	0.24	0.17	0.35	0.24	1.97	0.33
B	0.07	0.13	0.24	0.17	0.35	0.14	1.09	0.18
C	0.34	0.13	0.24	0.30	0.12	0.42	1.55	0.26
D	0.07	0.03	0.03	0.03	0.02	0.01	0.19	0.03
E	0.11	0.04	0.24	0.17	0.12	0.14	0.82	0.14
F	0.07	0.04	0.03	0.17	0.04	0.05	0.39	0.06

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Perhitungan matrik normalisasi untuk responden 6 adalah sebagai berikut :

1. Isi Sel
$$= \frac{\text{Isi Sel Matrik Berpasangan}}{\text{Jumlah Kolam Isi Sel Matrik Berpasangan}}$$
2. Isi Sel_A
$$= \frac{1}{2.93} = 0.34$$
3. Jumlah = Hasil penjumlahan isi sel tiap baris.
4. Jumlah Kriteria A
$$= 0.34 + 0.64 + 0.24 + 0.17 + 0.35 + 0.24 = 1.97$$
5. Bobot Prioritas
$$= \frac{\text{Jumlah}}{\text{Banyaknya Kriteria Pengukuran}}$$
6. Bobot Prioritas_A
$$= \frac{1.97}{6} = 0.33$$

c. Menentukan *Eigen Vektor*

Perhitungan *Eigen vector* ini menggunakan cara perkalian matrik berpasangan terhadap nilai bobot prioritas kriteria.

1. Perhitungan *Eigen vector* untuk responden 6 terhadap kriteria A.

$$\text{Eigen Vektor}_A = [1 \ 5 \ 1 \ 5 \ 3 \ 5] \times \begin{bmatrix} 0.33 \\ 0.18 \\ 0.26 \\ 0.03 \\ 0.14 \\ 0.06 \end{bmatrix}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor}_A &= (1 \times 0.33) + (5 \times 0.18) + (1 \times 0.26) + (5 \times 0.03) + \\ &\quad (3 \times 0.14) + (5 \times 0.06) = 2.38 \end{aligned}$$

2. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 6 terhadap kriteria B.

$$Eigen\ Vektor_B = [0.2\ 1\ 1\ 5\ 3\ 3] \times \begin{bmatrix} 0.33 \\ 0.18 \\ 0.26 \\ 0.03 \\ 0.14 \\ 0.06 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_B = (0.2 \times 0.33) + (1 \times 0.18) + (1 \times 0.26) + (5 \times 0.03) + (3 \times 0.14) + (3 \times 0.06) = 1.26$$

3. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 6 terhadap kriteria C.

$$Eigen\ Vektor_C = [1\ 1\ 1\ 9\ 1\ 9] \times \begin{bmatrix} 0.33 \\ 0.18 \\ 0.26 \\ 0.03 \\ 0.14 \\ 0.06 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_C = (1 \times 0.33) + (1 \times 0.18) + (1 \times 0.26) + (9 \times 0.03) + (1 \times 0.14) + (9 \times 0.06) = 1.77$$

4. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 6 terhadap kriteria D.

$$Eigen\ Vektor_D = [0.2\ 0.2\ 0.11\ 1\ 0.2\ 0.2] \times \begin{bmatrix} 0.33 \\ 0.18 \\ 0.26 \\ 0.03 \\ 0.14 \\ 0.06 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_D = (0.2 \times 0.33) + (0.2 \times 0.18) + (0.11 \times 0.26) + (1 \times 0.03) + (0.2 \times 0.14) + (0.2 \times 0.06) = 0.20$$

5. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 6 terhadap kriteria E.

$$Eigen\ Vektor_E = [0.33\ 0.33\ 1\ 5\ 1\ 3] \times \begin{bmatrix} 0.33 \\ 0.18 \\ 0.26 \\ 0.03 \\ 0.14 \\ 0.06 \end{bmatrix}$$

$$Eigen\ Vektor_E = (0.33 \times 0.33) + (0.33 \times 0.18) + (1 \times 0.26) + (5 \times 0.03) + (1 \times 0.14) + (3 \times 0.06) = 0.91$$

6. Perhitungan *Eigen Vektor* untuk responden 6 terhadap kriteria F.

$$\begin{aligned}
 \text{Eigen Vektor}_F &= [0.2 \ 0.33 \ 0.11 \ 5 \ 0.33 \ 1] \times \begin{bmatrix} 0.33 \\ 0.18 \\ 0.26 \\ 0.03 \\ 0.14 \\ 0.06 \end{bmatrix} \\
 \text{Eigen Vektor}_F &= (0.2 \times 0.33) + (0.33 \times 0.18) + (0.11 \times 0.26) + \\
 &\quad (5 \times 0.03) + (0.33 \times 0.14) + (1 \times 0.06) = 0.42
 \end{aligned}$$

d. Menentukan *Eigen Value*

$$\text{Eigen Value} = \frac{\text{Eigen Vektor}}{\text{Bobot Prioritas}}$$

1. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 6 terhadap kriteria A.

$$\text{Eigen Value}_A = \frac{2.38}{0.33} = 7.21$$

2. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 6 terhadap kriteria B.

$$\text{Eigen Value}_B = \frac{1.26}{0.18} = 7.00$$

3. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 6 terhadap kriteria C.

$$\text{Eigen Value}_C = \frac{1.77}{0.26} = 6.81$$

4. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 6 terhadap kriteria D.

$$\text{Eigen Value}_D = \frac{0.20}{0.03} = 6.67$$

5. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 6 terhadap kriteria E.

$$\text{Eigen Value}_E = \frac{0.91}{0.14} = 6.50$$

6. Perhitungan *Eigen Value* untuk responden 6 terhadap kriteria F.

$$\text{Eigen Value}_F = \frac{0.42}{0.06} = 7.00$$

e. Menentukan Nilai *Eigen Value* Maksimal

$$Eigen Value Maks = \frac{\sum Eigen Value}{n}$$

Dimana n = Jumlah Kriteria = 6 Kriteria

$$Eigen Value Maks = \frac{7.21+7.00+6.81+6.67+6.50+7.00}{6}$$

$$= \frac{41.19}{6} = 6.86$$

g. Menentukan *Consistency Ratio* (CR)

AHP mengukur seluruh konsistensi penilaian dengan menggunakan CR dengan rumus :

$$Consistency Ratio = \frac{CI}{Random Consistency Indeks}$$

Jika $CR \leq 0.1$ maka konsisten

Tabel 4.18 *Consistency Ratio* Setiap Responden

Responden	Random Consistency Indeks	Consistency Ratio	Keterangan
1	1.24	0.08	Konsisten
2	1.24	0.12	Konsisten
3	1.24	0.08	Konsisten
4	1.24	0.12	Konsisten
5	1.24	0.10	Konsisten
6	1.24	0.13	Konsisten

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Contoh perhitungan *Consistency Ratio* Setiap responden

$$CR = \frac{0.1}{1.24} = 0.08$$

h. Menentukan Bobot Akhir Kriteria

Bobot akhir kriteria diperoleh dari rata-rata bobot prioritas tiap kriteria

Tabel 4.19 Bobot Akhir Dari Tiap Kriteria

Kriteria	Responden						Rata-rata	Bobot akhir (%)
	1	2	3	4	5	6		
A	0.19	0.19	0.21	0.19	0.28	0.33	0.23	23
B	0.12	0.14	0.34	0.23	0.28	0.18	0.21	21
C	0.34	0.37	0.24	0.27	0.16	0.26	0.27	27
D	0.04	0.04	0.08	0.05	0.05	0.03	0.05	5
E	0.26	0.18	0.06	0.17	0.08	0.14	0.15	15
F	0.04	0.07	0.07	0.09	0.14	0.06	0.08	8

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP (2011)

Contoh perhitungan untuk menentukan bobot akhir tiap kriteria :

1. Rata – rata $= (\sum \text{bobot prioritas tiap kriteria}) / 6$

2. Rata – rata kriteria A $= \frac{0.19+0.19+0.21+0.19+0.28+0.33}{6} = 0.23$

3. Bobot Akhir $= \text{Rata-rata} \times 100\%$

4. Bobot Akhir Kriteria A $= 0.23 \times 100\% = 23$

4.3.2 Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan

Setelah didapatkan bobot masing-masing kriteria, maka dirancang sistem penilaian kinerja karyawan yang memudahkan penilai untuk memberikan nilai kepada karyawan secara lebih objektif. Penilaian dilakukan oleh tim penilai dengan menerapkan metode penilaian *rating scales* yaitu dengan menggunakan skala 1 sampai 5 sebagai nilai yang diperoleh karyawan berdasarkan kinerja yang dihasilkan dari tiap kriteria kinerja.

Untuk menunjang penerapan metode penilaian *rating scales* dalam pemberian nilai kepada kinerja karyawan, maka digunakan alat bantu *software Ms. Excell* dalam merancang format penilaian kinerja karyawan. Tujuannya adalah agar memudahkan tim penilai dalam mendata dan mengakumulasi nilai kinerja karyawan yang telah dilakukan. Untuk lebih jelasnya, maka sebagai contoh akan dilakukan proses penilaian pada seorang karyawan *Sales Counter* yaitu sebagai berikut :

1. Data Karyawan.

Nama Karyawan : Jasman

Jumlah nasabah yang didapat : 21 orang

Kemudian dilakukan penilaian untuk karyawan ini bagi tiap kinerja yang dilakukannya, yaitu dengan tahap-tahap berikut ini :

a. Penilaian Untuk Kriteria Kinerja Kualitas.

Sebelum dilakukan penilaian pada kinerja kualitas, maka terlebih dahulu ditentukan skala penilaian kinerja untuk kinerja kualitas dengan metode *rating scales* seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.20 Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Kualitas

Skala Penilaian	Keterangan
1	Jika ketepatan kerja $\leq 30\%$ (<i>lambat dalam penyelesaian pekerjaan yang diberikan</i>)
2	Jika ketepatan kerja $\geq 30\%$ (<i>Membutuhkan waktu lama dan kurang teliti dalam penyelesaian pekerjaan</i>)
3	Jika ketepatan kerja $\geq 50\%$ (<i>Membutuhkan waktu lama dan mulai teliti dalam penyelesaian pekerjaan</i>)
4	Jika ketepatan kerja $\geq 70\%$ (<i>Membutuhkan waktu lama dan teliti dalam penyelesaian pekerjaan</i>)
5	Jika ketepatan kerja $\geq 90\%$ (<i>Tidak membutuhkan waktu lama dan teliti dalam penyelesaian pekerjaan</i>)

Sumber : PT. Bersama Makmur Raharja (2011)

Setelah dibuat skala penilaian yang sesuai dengan kebijakan tim penilai, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan skala penilaian ini ke dalam rancangan penilaian kinerja pada *software Ms. Excell* dan mengubahnya menjadi sebuah *formula* yaitu

=IF(AND(B6>=1%,B6<30%),1,IF(AND(B6>=30%,B6<=50%),2,IF(AND(B6>50%,B6<=70%),3,IF(AND(B6>70%,B6<=90%),4,IF(AND(B6>90%),5,0))))))

Formula tersebut dimasukkan dalam kolom Nilai Kualitas yang telah dibuat. Setelah nilai semangat kerja dimasukkan ke dalam kolom kinerja, maka secara otomatis nilai akan keluar pada kolom skala. Nilai semangat kerja yang dihasilkan Jasman yaitu 80 %, maka nilai yang keluar adalah nilai 4, karena nilai range 70% s/d 90%. Kemudian buat kolom Kinerja, masukkan nilai semangat kerja yang dihasilkan karyawan ke dalam kolom tersebut seperti dibawah ini dengan menggunakan perwakilan karyawan bernama Jasman. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.21 Contoh nilai semangat kerja Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman

No	Nama karyawan	Kinerja	Skala
1	Jasman	80 %	4

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

b. Penilaian Untuk Kriteria Kinerja Kuantitas.

Sebelum dilakukan penilaian pada kinerja kuantitas, maka terlebih dahulu ditentukan skala penilaian kinerja untuk kinerja kualitas dengan metode *rating scales* seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.22 Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Kuantitas

Skala Penilaian	Keterangan
1	Jika nasabah yang didapat ≤ 10 orang
2	Jika nasabah yang didapat ≥ 10 orang
3	Jika nasabah yang didapat ≥ 20 orang
4	Jika nasabah yang didapat ≥ 30 orang
5	Jika nasabah yang didapat ≥ 40 orang

Sumber : PT. Bersama Makmur Raharja (2011)

Setelah dibuat skala penilaian yang sesuai dengan kebijakan tim penilai, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan skala penilaian ini ke dalam rancangan penilaian kinerja pada *software Ms. Excell* dan mengubahnya menjadi sebuah *formula* yaitu

=IF(AND(B7>=1,B7<=10),1,IF(AND(B7>10,B7<=20),2,IF(AND(B7>20,B7<=30),3,IF(AND(B7>30,B7<=40),4,IF(AND(B7>40),5,0))))))

Formula tersebut dimasukkan dalam kolom Nilai Kuantitas yang telah dibuat. Setelah jumlah nasabah dimasukkan ke dalam kolom kinerja, maka secara otomatis nilai akan keluar pada kolom skala. Jumlah nasabah yang dihasilkan Jasman yaitu 21 orang, maka nilai yang keluar adalah nilai 3, karena nilai range 20 s/d 30. Kemudian buat kolom Kinerja, masukkan jumlah nasabah yang dihasilkan karyawan ke dalam kolom tersebut seperti dibawah ini dengan menggunakan perwakilan karyawan bernama Jasman. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.23 Contoh Jumlah Nasabah Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman

No	Nama karyawan	Kinerja	Skala
1	Jasman	21	3

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

c. Penilaian Untuk Kriteria Kinerja Pengetahuan.

Sebelum dilakukan penilaian pada kinerja pengetahuan, maka terlebih dahulu ditentukan skala penilaian kinerja untuk kinerja pengetahuan dengan metode *rating scales* seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.24 Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Pengetahuan

Skala Penilaian	Keterangan
1	Jika kemampuan memahami tugas ≤ 30 % (Sulit mengerti tugas dan kurang adanya kemauan belajar)
2	Jika kemampuan memahami tugas ≥ 30 % (Lambat mengerti dan butuh latihan)
3	Jika kemampuan memahami tugas ≥ 50 % (Mengerti tugas dengan arahan dan contoh praktek)
4	Jika kemampuan memahami tugas ≥ 70 % (Mengerti tugas hanya dengan arahan)
5	Jika kemampuan memahami tugas ≥ 90 % (Mengerti tugas tanpa arahan dan contoh praktek)

Sumber : PT. Bersama Makmur Raharja (2011)

Setelah dibuat skala penilaian yang sesuai dengan kebijakan tim penilai, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan skala penilaian ini ke dalam rancangan penilaian kinerja pada *software Ms. Excell* dan mengubahnya menjadi sebuah *formula* yaitu

=IF(AND(B8>=1%,B8<30%),1,IF(AND(B8>=30%,B8<=50%),2,IF(AND(B8>50%,B8<=70%),3,IF(AND(B8>70%,B8<=90%),4,IF(AND(B8>90%),5,0))))))

Formula tersebut dimasukkan dalam kolom Nilai Pengetahuan yang telah dibuat. Setelah nilai pengetahuan dimasukkan ke dalam kolom kinerja, maka secara otomatis nilai akan keluar pada kolom skala. Pengetahuan yang dihasilkan Jasman yaitu 60%, maka nilai yang keluar adalah nilai 3. Kemudian buat kolom Kinerja, masukkan Pengetahuan yang dihasilkan karyawan ke dalam kolom tersebut seperti dibawah ini dengan menggunakan perwakilan karyawan bernama Jasman. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.25 Contoh Nilai Pengetahuan Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman

No	Nama karyawan	Kinerja	Skala
1	Jasman	60%	3

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

d. Penilaian Untuk Kriteria Kinerja Keandalan.

Sebelum dilakukan penilaian pada kinerja keandalan, maka terlebih dahulu ditentukan skala penilaian kinerja untuk kinerja keandalan dengan metode *rating scales* seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.26 Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Keandalan

Skala Penilaian	Keterangan
1	Jika kemampuan inisiatif $\leq 30\%$ (<i>Hanya duduk menunggu perintah dari atasan</i>)
2	Jika kemampuan inisiatif $\geq 30\%$ (<i>Inisiatif rendah selalu membutuhkan stimulasi supervisor</i>)
3	Jika kemampuan inisiatif $\geq 50\%$ (<i>Memiliki inisiatif masih membutuhkan stimulasi supervisor</i>)
4	Jika kemampuan inisiatif $\geq 70\%$ (<i>Memiliki inisiatif jarang membutuhkan stimulasi supervisor</i>)
5	Jika kemampuan inisiatif $\geq 90\%$ (<i>Memiliki inisiatif tanpa stimulasi supervisor</i>)

Sumber : PT. Bersama Makmur Raharja (2011)

Setelah dibuat skala penilaian yang sesuai dengan kebijakan tim penilai, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan skala penilaian ini ke dalam rancangan penilaian kinerja pada *software Ms. Excell* dan mengubahnya menjadi sebuah *formula* yaitu=IF(AND(B9>=1%,B9<30%),1,IF(AND(B9>=30%,B9<=50%),2,IF(AND(B9>50%,B9<=70%),3,IF(AND(B9>70%,B9<=90%),4,IF(AND(B9>90%),5,0))))))

Formula tersebut dimasukkan dalam kolom Nilai Keandalan yang telah dibuat. Setelah nilai keandalan dimasukkan ke dalam kolom kinerja, maka secara otomatis nilai akan keluar pada kolom skala. Keandalan yang dihasilkan Jasman yaitu 95%, maka nilai yang keluar adalah nilai 5. Kemudian buat kolom Kinerja, masukkan keandalan yang dihasilkan karyawan ke dalam kolom tersebut seperti dibawah ini dengan menggunakan perwakilan karyawan bernama Jasman. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.27 Contoh Nilai Keandalan Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman

No	Nama karyawan	Kinerja	Skala
1	Jasman	95%	5

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

e. Penilaian Untuk Kriteria Kinerja Kehadiran.

Sebelum dilakukan penilaian pada kinerja kehadiran, maka terlebih dahulu ditentukan skala penilaian kinerja untuk kinerja kehadiran dengan metode *rating scales* seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.28 Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Kehadiran

Skala Penilaian	Keterangan
1	Jika Kehadiran ≤ 50 % (1-5) hari/Bln
2	Jika Kehadiran ≤ 60 % (5-10) hari/Bln
3	Jika Kehadiran ≤ 70 % (10-15) hari/Bln
4	Jika Kehadiran ≤ 80 % (15-20) hari/Bln
5	Jika Kehadiran ≥ 90 % (20-25) hari/Bln

Sumber : PT. Bersama Makmur Raharja (2011)

Setelah dibuat skala penilaian yang sesuai dengan kebijakan tim penilai, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan skala penilaian ini ke

dalam rancangan penilaian kinerja pada *software Ms. Excell* dan mengubahnya menjadi sebuah *formula* yaitu=IF(AND (B8>=1%, B8<=50%),1,IF(AND(B8>50%,B8<=60%),2,IF(AND(B8>60%,B8<=70 %),3,IF(AND(B8>70%,B8<=80%),4,IF(AND(B8>=90%),5,0))))))

Formula tersebut dimasukkan dalam kolom Nilai Kehadiran yang telah dibuat. Setelah nilai kehadiran dimasukkan ke dalam kolom kinerja, maka secara otomatis nilai akan keluar pada kolom skala. Kehadiran yang dihasilkan Jasman yaitu 100% hadir, maka nilai yang keluar adalah nilai 5. Kemudian buat kolom Kinerja, masukkan kehadiran yang dihasilkan karyawan ke dalam kolom tersebut seperti dibawah ini dengan menggunakan perwakilan karyawan bernama Jasman. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.29 Contoh Nilai Kehadiran Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman

No	Nama karyawan	Kinerja	Skala
1	Jasman	100%	5

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

e. Penilaian Untuk Kriteria Kinerja Kerjasama.

Sebelum dilakukan penilaian pada kinerja kerjasama, maka terlebih dahulu ditentukan skala penilaian kinerja untuk kinerja kerjasama dengan metode *rating scales* seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.30 Skala Penilaian Kinerja Untuk Kriteria Kinerja Kerjasama

Skala Penilaian	Keterangan
1	Jika kemampuan beradaptasi $\leq 30\%$ (<i>Sifat dan sikap individunya masih tinggi</i>)
2	Jika kemampuan beradaptasi $\geq 30\%$ (<i>Lambat dalam beradaptasi sangat butuh penyesuaian</i>)
3	Jika kemampuan beradaptasi $\geq 50\%$ (<i>Cepat beradaptasi namun perlu butuh proses penyesuaian</i>)
4	Jika kemampuan beradaptasi $\geq 70\%$ (<i>Cepat beradaptasi dengan semua elemen perusahaan secara horizontal</i>)
5	Jika kemampuan beradaptasi $\geq 90\%$ (<i>Cepat beradaptasi dengan semua elemen perusahaan secara horizontal dan Vertical</i>)

Sumber : PT. Bersama Makmur Raharja (2011)

Setelah dibuat skala penilaian yang sesuai dengan kebijakan tim penilai, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan skala penilaian ini ke dalam rancangan penilaian kinerja pada *software Ms. Excell* dan mengubahnya menjadi sebuah *formula* yaitu :

=IF(AND(B11>=1%,B11<30%),1,IF(AND(B11>=30%,B11<=50%),2,IF(AND(B11>50%,B11<=70%),3,IF(AND(B11>70%,B11<=90%),4,IF(AND(B11>90%),5,0))))))

Formula tersebut dimasukkan dalam kolom Nilai Kerjasama yang telah dibuat. Setelah nilai kerjasama dimasukkan ke dalam kolom kinerja, maka secara otomatis nilai akan keluar pada kolom skala. Kehadiran yang dihasilkan Jasman yaitu 95%, maka nilai yang keluar adalah nilai 5. Kemudian buat kolom Kinerja, masukkan kerjasama yang dihasilkan karyawan ke dalam kolom tersebut seperti dibawah ini dengan menggunakan perwakilan karyawan bernama Jasman. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.31 Contoh Nilai Kerjasama Dalam Kolom Kinerja Karyawan Jasman

No	Nama karyawan	Kinerja	Skala
1	Jasman	90%	5

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

Tabel 4.32 Rekapitulasi Nilai Kinerja dan Skala Kinerja KaryawanJasman

Simbol	Kriteria	Kinerja	Skala
A	Nilai Kualitas	80%	4
B	Nilai Kuantitas	21 nasabah	3
C	Pengetahuan	60 %	3
D	Keandalan	95%	5
E	Kehadiran	100%	5
F	Kerjasama	95%	5

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

Lalu lanjutkan untuk penilaian kinerja terhadap karyawan lainnya dengan langkah yang hampir sama, setelah itu nilai-nilai tersebut dimasukkan dalam tabel Format Penentuan Nilai Prestasi Kinerja Karyawan untuk mendapatkan nilai prestasi kinerja karyawan tersebut ditahap perhitungan selanjutnya. Hasil penilaian kinerja karyawan lainnya dapat dilihat pada lembar lampiran.

2. Perhitungan Prestasi Kerja Karyawan.

a. Prestasi Kerja Karyawan.

Setelah penilaian dilakukan pada tiap kriteria kinerja karyawan, maka selanjutnya dilakukan perhitungan antara penilaian kinerja dengan bobot masing-masing kriteria atau faktor kinerja yang telah diperoleh dengan metode AHP sebelumnya untuk mencari skor dan nilai prestasi kinerja akhir dari seorang karyawan. Dengan mengambil contoh karyawan yaitu Abdul Kahar tadi, maka perhitungan untuk mendapatkan skor dan nilai prestasi kinerja karyawan tersebut adalah sebagai berikut :

Skor Kriteria Kinerja Kualitas = Bobot Kriteria Kuaalitas x Nilai

Kualitas

$$= 0.23 \times 4 = 0.92$$

Skor Kriteria Kinerja Kuantitas = Bobot Kriteria Kuantitas x Nilai kuantitas

$$= 0.21 \times 3 = 0.63$$

Skor Kriteria Kinerja Pengetahuan = Bobot Kriteria Pengetahuan x Nilai Pengetahuan

$$= 0.27 \times 3 = 0.81$$

Skor Kriteria Kinerja Keandalan = Bobot Kriteria Keandalan x Nilai Keandalan

$$= 0.05 \times 5 = 0.25$$

Skor Kriteria Kinerja Kehadiran = Bobot Kriteria Kehadiran x Nilai Kehadiran

$$= 0.15 \times 5 = 0.75$$

Skor Kriteria Kinerja Kerjasama = Bobot Kriteria Kerjasama x Nilai Kerjasama

$$= 0.08 \times 5 = 0.40$$

Setelah skor tiap kriteria telah didapatkan, maka masukkan formula dan perhitungan ini ke dalam tabel Prestasi Kerja Karyawan pada tiap kolom kriteria kinerja seperti dibawah ini :

Tabel 4.33 Prestasi Kerja Karyawan Jasman

No	Nama	Skor A	Skor B	Skor C	Skor D	Skor E	Skor F
1	Jasman	0.92	0.63	0.81	0.25	0.75	0.40

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

Kemudian untuk mendapatkan nilai prestasi kinerja akhir, jumlahkan skor masing-masing kriteria kinerja dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Nilai Prestasi Kinerja Akhir} &= \Sigma \text{Skor Masing-Masing Kriteria Kinerja} \\ &= 0.92 + 0.63 + 0.81 + 0.25 + 0.75 + 0.40 = 3.76 \end{aligned}$$

Dan masukkan formula tersebut ke dalam kolom Jumlah Skor pada tabel Prestasi Kerja Karyawan.

Tabel 4.34 Nilai Prestasi Kinerja Jasman

No	Nama	Total Skor
1	Jasman	3.76

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

Lalu lanjutkan untuk mencari nilai prestasi kinerja akhir terhadap karyawan lainnya dengan langkah yang hampir sama, setelah itu nilai-nilai prestasi kinerja tersebut dimasukkan dalam tabel Persentase Kenaikan Nilai Prestasi Kerja untuk mendapatkan persentase kenaikan nilai prestasi kerja dan pemberian insentif ditahap perhitungan selanjutnya. Hasil untuk karyawan lainnya dapat dilihat pada lembar lampiran.

b. Prestasi Kerja Standar.

Setelah prestasi kerja karyawan dihitung, maka dihitung pula prestasi kerja standar bagi seluruh karyawan untuk membantu pada perhitungan selanjutnya. Perhitungannya memiliki formula yang sama dengan perhitungan skor kriteria kinerja pada tabel Prestasi kerja Karyawan, namun nilai kriteria kinerja yang diberikan adalah nilai 3 karena merupakan nilai standar yang telah ditetapkan tim penilai dalam menetapkan standar bagi tiap kriteria kinerja, seperti ditunjukkan bawah ini :

$$\begin{aligned} \text{Prestasi Kerja Standar} &= \text{Bobot Kriteria Kinerja} \times \text{Nilai Standar} \\ &= (0.23 \times 3) + (0.21 \times 3) + (0.27 \times 3) + (0.05 \times 3) + \\ &\quad (0.15 \times 3) + (0.08 \times 3) \end{aligned}$$

Lalu hitung pula total prestasi kerja standar dengan menjumlahkan skor prestasi kerja standar dari tiap kriteria kinerja.

Total Skor Prestasi Kerja Standar

$$= \Sigma \text{Skor Standar Masing-Masing Kriteria Kinerja}$$

$$= 0.69 + 0.63 + 0.81 + 0.15 + 0.45 + 0.24 = 2.97 \approx 3$$

Masukkan formula skor ini ke dalam tabel Prestasi Kerja Standar.

Tabel 4.35 Prestasi Kerja Standar

Skor A	Skor B	Skor C	Skor D	Skor E	Skor F	Total Skor
0.69	0.63	0.81	0.15	0.45	0.24	3

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

Sebagai catatan, nilai prestasi kerja karyawan yaitu 3 ini berlaku untuk seluruh karyawan karena merupakan standar yang telah ditetapkan.

4.3.3 Persentase Kenaikan Nilai Prestasi Kerja Dan Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi Yang dilakukan

Tahap berikutnya setelah didapatkan skor prestasi kerja karyawan dan prestasi kerja standar, maka bagi karyawan yang berhasil melampaui standar yang telah ditetapkan tentu saja akan dihargai dengan memberikan imbalan (insentif atau bonus) yang layak dan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan.

Namun tahap ini diawali terlebih dahulu dengan menentukan persentase kenaikan nilai prestasi kerja karyawan. Masih dengan contoh karyawan yang sama yaitu Jasman, berikut ini merupakan perhitungan persentase kenaikan nilai prestasi kerja karyawan tersebut :

$$\% \text{ kenaikan nilai prestasi kerja} = \frac{\text{Prestasi Kerja Karyawan} - \text{Prestasi Kerja Standar}}{\text{Prestasi Kerja Standar}} \times 100\%$$

$$\% \text{ kenaikan nilai prestasi kerja} = \frac{3.76 - 3}{3} \times 100\% = 0,25$$

Setelah persentase kenaikan nilai prestasi kerja dihasilkan barulah dihitung insentif yang akan diterima karyawan dalam hal ini Jasman sebagai contoh berdasarkan prestasi yang ditunjukkan melalui kinerjanya.

Terlebih dahulu ditentukan kenaikan nilai prestasi sebagai acuan pemberian insentif berikut ini :

Tabel 4.38 Kenaikan Nilai Prestasi Sebagai Acuan Pemberian Insentif

Kenaikan Nilai Prestasi	Insentif (Rp)
≤ 0.15	0
0.15 - 0.30	2.500
0.30 - 0.45	5.000
0.45 – 0.60	7.500
≥ 0.60	10.000

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

Setelah dibuat Kenaikan Nilai Prestasi yang sesuai dalam perbaikan insentif Surat Keterangan Direksi PT. BMR, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan nilai kenaikan prestasi ini ke dalam rancangan insentif pada *software Ms. Excell* dan mengubahnya menjadi sebuah *formula* yaitu =IF(AND(S30>=0,S30<0.15),0,IF(AND(S30>=0.15,S30<=0.3),2.500,IF(AND(S30>0.3,S30<=0.45),5.000,IF(AND(S30>0.45,S30<=0.6),7.500,IF(AND(S30>0.6),10.000,0))))))

Formula tersebut dimasukkan dalam kolom kenaikan nilai prestasi yang telah dibuat. Setelah nilai prestasi dimasukkan ke dalam kolom kenaikan nilai prestasi, maka secara otomatis nilai akan keluar pada kolom insentif. Kenaikan nilai prestasi yang dihasilkan Jasman yaitu 0.25, maka insentif yang keluar adalah nilai 2.500. Kemudian seperti dibawah ini dengan menggunakan perwakilan karyawan bernama Jasman. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.31 Besar Insentif Yang Diterima Jasman

No	Nama karyawan	Kenaikan Nilai Prestasi	Insentif (Rp)/ Bln
1	Jasman	0.25	2.500

Sumber : Data Olahan Berdasarkan *Rating Scales* (2011)

Lalu lanjutkan untuk penilaian kinerja terhadap karyawan lainnya dengan langkah yang hampir sama, setelah itu nilai-nilai tersebut dimasukkan dalam tabel Format Penentuan Kenaikan Nilai Prestasi Kinerja Karyawan untuk mendapatkan Insentif karyawan. Insentif hasil kinerja karyawan lainnya dapat dilihat pada lembar lampiran.

BAB V

ANALISA

5.1 Analisa Proses Pembentukan Hirarki Keputusan

Hirarki merupakan suatu struktur kerja yang sistematis dan dapat menggambarkan sistem kerja yang kompleks secara efisien. Proses pembentukan hirarki keputusan merupakan hal yang penting dalam penerapan metode AHP, dimana di dalamnya terdapat proses yang akan Mempertimbangkan tujuan penelitian, elemen permasalahan, dan cara untuk memecahkan masalah.

Pada proses pembentukan hirarki keputusan, peneliti bertugas mengumpulkan pendapat dan memberikan pertanyaan kepada responden, serta menarik kesimpulan akhir dari keseluruhan pendapat. Oleh karena itu terbentuk tim peneliti yang terdiri dari 6 anggota yaitu Kepala Cabang, *Marketing Head*, *Administration Head*, *Administrasi Staff*, *Leader Refinancing*, *Leader MOKAS* yang akan memudahkan dalam pengumpulan informasi dan penentuan kriteria kinerja yang dibutuhkan.

Dengan cara dilakukan wawancara terhadap para anggota tim penilai, maka akan dapat merangkum keseluruhan pendapat mereka mengenai kriteria-kriteria yang digunakan untuk pengambilan keputusan.

Struktur hirarki yang disusun merupakan strukturisasi dari elemen-elemen yang dipisahkan ke dalam suatu bentuk hirarki. Proses pembentukan hirarki digunakan sebagai alat bantu untuk mengembangkan kreativitas peneliti dalam rangka mencari struktur hirarki yang terbaik. Proses penetapan jumlah elemen yang digunakan dalam pembentukan struktur hirarki tidak aturan yang baku, tetapi tergantung pada pengetahuan dan *survey* peneliti. Hasil pembentukan struktur hirarki yang digunakan pada penelitian mengenai kriteria-kriteria dominan yang berpengaruh dalam menentukan bobot-bobot dari tiap kriteria kinerja untuk merancang penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar 4.1.

Dari struktur hirarki tersebut, jumlah tingkatan hirarki yang dibentuk saling keterkaitan setiap tim penilai dan kriteria-kriteria kinerja. Tim penilai yaitu Kepala

Cabang, *Marketing Head, Administration Head, Administrasi Staff, Leader Refinancing, Leader MOKAS* dan kriteria kinerja yaitu Kualitas, Kuantitas, Pengetahuan, Keandalan, Kehadiran, dan Kerjasama. Struktur hirarki yang terbentuk merupakan hasil akhir dari proses pengumpulan data maupun informasi, kreativitas, dan pengembangan yang diharapkan dapat mencerminkan tujuan penelitian dan hasil yang ingin dicapai dari tujuan penelitian itu sendiri.

5.2 Analisa Hasil Pengolahan Data

Setelah dilakukan analisa terhadap proses pembentukan hirarki, tahap selanjutnya yaitu melakukan penelitian bobot prioritas terhadap setiap kriteria kinerja.

5.2.1 Bobot Prioritas

Berdasarkan hasil perhitungan bobot prioritas terhadap masalah perancangan penilaian kinerja karyawan PT. Bersama Makmur Raharja, diperoleh nilai bobot prioritas masing-masing kriteria-kriteria kinerja karyawan adalah Kualitas sebesar 0.23, Kuantitas sebesar 0.21, Pengetahuan sebesar 0.27, Keandalan sebesar 0.05, Kehadiran sebesar 0.15, dan yang terakhir Kerjasama sebesar 0.08.

5.3 Analisa Hasil Penilaian Kinerja Dari Rancangan Penilaian Kinerja Berdasarkan Prestasi Kerja Dalam Pemberian Insentif

Setelah dilakukan analisa terhadap bobot prioritas setiap kriteria dalam perancangan penilaian kinerja karyawan PT. BMR, tahap berikutnya yaitu melakukan perhitungan skala penilaian, sehingga diketahui nilai prestasi kinerja karyawan tersebut dan besarnya insentif yang diterima berdasarkan prestasi kinerja yang telah ditunjukkannya.

Dengan mengambil contoh karyawan bernama Jasman, berikut ini merupakan nilai prestasi kinerja yang ditunjukkannya. Jasman bertugas melayani nasabah dan Jasman mendapatkan nasabah sejumlah 21 orang nasabah, dan akan dinilai tiap kriteria kinerja dari karyawan sebagai berikut :

1. Kriteria penilaian kinerja yang pertama adalah kriteria Kualitas jika ketepatan kerja $\leq 30\%$ maka skala penilaian 1, jika ketepatan kerja $\geq 30\%$ s/d $\leq 50\%$ maka skala penilaian 2, jika ketepatan kerja $\geq 50\%$ s/d $\leq 70\%$ maka skala penilaian 3, jika ketepatan kerja $\geq 70\%$ s/d $\leq 90\%$ maka skala penilaian 4, jika ketepatan kerja $\geq 90\%$ maka skala penilaian 5. Jasman nilai ketepatan kerja 80% yaitu *tidak membutuhkan waktu lama dan teliti dalam penyelesaian pekerjaan* mendapatkan nilai 4 untuk kriteria Kualitas.
2. Kriteria penilaian kinerja yang kedua adalah kriteria Kuantitas jika nasabah didapat ≤ 10 maka skala penilaian 1, jika nasabah didapat ≥ 10 s/d ≤ 20 maka skala penilaian 2, jika nasabah didapat ≥ 20 s/d ≤ 30 maka skala penilaian 3, jika nasabah didapat ≥ 30 s/d ≤ 40 maka skala penilaian 4, jika nasabah didapat ≥ 40 maka skala penilaian 5. Jasman yaitu 21 orang nasabah mendapatkan nilai 3 untuk kriteria Kuantitas.
3. Kriteria penilaian kinerja yang ketiga adalah kriteria Pengetahuan jika kemampuan memahami tugas $\leq 30\%$ maka skala penilaian 1, jika kemampuan memahami tugas $\geq 30\%$ s/d $\leq 50\%$ maka skala penilaian 2, jika kemampuan memahami tugas $\geq 50\%$ s/d $\leq 70\%$ maka skala penilaian 3, jika kemampuan memahami tugas $\geq 70\%$ s/d $\leq 90\%$ maka skala penilaian 4, jika kemampuan memahami tugas $\geq 90\%$ maka skala penilaian 5. Jasman nilai kemampuan memahami tugas 60% yaitu *mengerti tugas dengan arahan dan contoh praktek* mendapatkan nilai 3 untuk kriteria Pengetahuan.
4. Kriteria penilaian kinerja yang keempat adalah kriteria Keandalan jika kemampuan inisiatif $\leq 30\%$ maka skala penilaian 1, jika kemampuan inisiatif $\geq 30\%$ s/d $\leq 50\%$ maka skala penilaian 2, jika kemampuan inisiatif $\geq 50\%$ s/d $\leq 70\%$ maka skala penilaian 3, jika kemampuan inisiatif $\geq 70\%$ s/d $\leq 90\%$ maka skala penilaian 4, jika kemampuan inisiatif $\geq 90\%$ maka skala penilaian 5. Jasman nilai kemampuan inisiatif 95% yaitu *memiliki inisiatif tanpa stimulasi supervisor* mendapatkan nilai 5 untuk kriteria Keandalan.

5. Kriteria penilaian kinerja berikutnya adalah kriteria Kehadiran jika kehadiran 1 s/d 5 hari $\leq 50\%$ maka skala penilaian 1, jika kehadiran 5 s/d 10 hari $\leq 60\%$ maka skala penilaian 2, jika kehadiran 10 s/d 15 hari $\leq 70\%$ maka skala penilaian 3, jika kehadiran 15 s/d 20 hari $\leq 80\%$ maka skala penilaian 4, jika kehadiran 20 s/d 25 hari $\geq 90\%$ maka skala penilaian 5. Kehadiran yang dihasilkan Jasman yaitu 100% hadir, maka nilai yang keluar adalah nilai 5 untuk kriteria Kehadiran .
6. Kriteria penilaian kinerja yang keenam adalah kriteria Kerjasama jika Kemampuan beradaptasi $\leq 30\%$ maka skala penilaian 1, jika Kemampuan beradaptasi $\geq 30\%$ s/d $\leq 50\%$ maka skala penilaian 2, jika Kemampuan beradaptasi $\geq 50\%$ s/d $\leq 70\%$ maka skala penilaian 3, jika Kemampuan beradaptasi $\geq 70\%$ s/d $\leq 90\%$ maka skala penilaian 4, jika Kemampuan beradaptasi $\geq 90\%$ maka skala penilaian 5. Jasman nilai Kemampuan beradaptasi 95% yaitu *cepat beradaptasi dengan semua elemen perusahaan secara horizontal dan Vertical* mendapatkan nilai 5 untuk kriteria Kerjasama.
7. Kemudian dilakukan perhitungan antara penilaian kinerja dengan bobot masing-masing kriteria atau faktor kinerja yang telah diperoleh dengan metode AHP sebelumnya untuk mencari skor dan nilai prestasi kinerja akhir dari seorang karyawan. Dan didapatkan skor tiap kriteria kinerja itu antara lain skor kualitas sebesar 0.92, kuantitas sebesar 0.63, pengetahuan sebesar 0.81, keandalan sebesar 0.25, kehadiran sebesar 0.75, dan Kerjasama sebesar 0.40. Setelah itu dihitung dan didapatkan pula nilai prestasi kinerja akhir dari total keseluruhan skor sebesar 3.76, serta prestasi kerja standar sebesar 3 sesuai dengan nilai standar yang ditetapkan perusahaan.
8. Tahap berikutnya dilakukan perhitungan persentase kenaikan nilai prestasi kerja karyawan dan didapatkan kenaikan nilai prestasi kerja karyawan sebesar 0.25%. Setelah persentase kenaikan nilai prestasi kerja dihasilkan barulah dihitung insentif yang akan diterima oleh Jasman, dan dengan % kenaikan

nilai prestasi kerja yang dihasilkannya adalah 0.26% maka insentif yang berhak diterimanya sesuai prestasi kerjanya untuk periode bulan Juni 2011 adalah sebesar Rp 2.500,-. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai prestasi kinerjanya, maka karyawan akan memperoleh insentif yang semakin besar pula. Dan ini membantu PT. Bersama Makmur Raharja dalam memberikan insentif maupun meningkatkan motivasi kinerja karyawannya.

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut :

1. Besar masing-masing bobot dari tiap kriteria kinerja karyawan adalah Kualitas sebesar 0.23, Kuantitas sebesar 0.21, Pengetahuan sebesar 0.27, Keandalan sebesar 0.05, Kehadiran sebesar 0.15, dan yang terakhir Kerjasama sebesar 0.08.
2. Rancangan atau format penilaian kinerja karyawan dan pemberian insentif berdasarkan prestasi kinerja karyawan adalah dengan seluruh karyawan dibagian *Sales Counter* berjumlah 15 orang karyawan sebagai berikut:

Tabel 6.1 Rekapitulasi Nilai Prestasi dan Insentif Seluruh Karyawan *Sales Counter*.

No.	Nama Karyawan	Skor A	Skor B	Skor C	Skor D	Skor E	Skor F	Nilai Prestasi	Nilai Prestasi Standar	Kenaikan	Insentif/ Unit/ Bln	Grade Description
1	Jasman	0.92	0.63	0.81	0.25	0.75	0.40	3.76	3	0.25	Rp2.500	D
2	Julisman	0.23	0.84	1.08	0.25	0.45	0.32	3.17	3	0.06	Rp 0	E
3	Bambang. S	0.69	0.63	0.81	0.25	0.60	0.40	3.38	3	0.13	Rp 0	E
4	Poniran	1.15	0.42	1.08	0.20	0.60	0.32	3.77	3	0.26	Rp2.500	D
5	Rory .Y	0.69	1.05	0.81	0.25	0.45	0.40	3.65	3	0.22	Rp2.500	D
6	Sucipto	0.46	0.63	1.08	0.25	0.75	0.32	3.49	3	0.16	Rp2.500	D
7	Asmar, F	1.15	0.84	0.54	0.20	0.60	0.40	3.73	3	0.24	Rp2.500	D
8	Hatta Matalil	0.92	0.42	1.08	0.25	0.75	0.24	3.66	3	0.22	Rp2.500	D
9	Edi Krisman	0.46	0.84	1.08	0.20	0.75	0.16	3.49	3	0.16	Rp2.500	D
10	Alwis. H	0.92	1.05	1.35	0.25	0.75	0.32	4.64	3	0.55	Rp7.500	B
11	Arianto	0.92	0.21	1.35	0.20	0.75	0.24	3.67	3	0.22	Rp2.500	D
12	Jurman .K	1.15	0.42	1.35	0.25	0.45	0.40	4.25	3	0.34	Rp5.000	C
13	Muzakir	0.92	0.63	1.35	0.20	0.75	0.08	3.93	3	0.31	Rp5.000	C
14	Suparno	0.46	0.63	1.08	0.25	0.60	0.16	3.18	3	0.06	Rp 0	E
15	Tarsiman	0.92	0.84	0.81	0.25	0.75	0.32	3.89	3	0.30	Rp2.500	D

Sumber : Data Olahan Berdasarkan AHP dan *Rating Scales* (2011)

6.2 Saran

Dari kesimpulan di atas, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan dapat menggunakan rancangan penilaian ini untuk mengetahui sejauh mana prestasi karyawan ditunjukkan, sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan atau kebijakan bagi karyawannya. Jika prestasi kerjanya tinggi, maka dapat diberikan reward selain insentif seperti piagam atau hadiah yang akan memotivasi karyawan lebih meningkatkan kinerjanya. Namun jika prestasinya buruk maka perusahaan dapat memberikan karyawan tersebut sarana untuk meningkatkan kemampuan kerjanya seperti pelatihan atau kursus.
2. Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya adalah melakukan analisa terhadap kriteria kinerja yang lebih luas seperti kecerdasan, komitmen, atau kriteria lainnya sesuai dengan penilaian kinerja karyawan yang akan dilakukan pada lini-lini lainnya dalam perusahaan
3. Dalam melakukan penilaian kinerja pada kasus dimana karyawan berjumlah terbatas dan bekerja di lapangan, maka dapat digunakan metode penilaian yang berbeda yaitu penilaian tes dan observasi kerja dimana penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes ini dapat berupa ujian tertulis maupun ujian praktek tentang pekerjaan yang dilakukan atau berdasarkan tugas dari karyawan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Fitriyandi, Deli., (2010)“ *Analisis Proses Seleksi Calon Karyawan Menggunakan Metode AHP dan Promethee*”. Tugas Akhir. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Riau.
- Handoko, T. H., (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- [Http://Id.Shvoong.Com/Social-Sciences/Education/2113811-PengertianKinerja/#Izz1iTvtsww](http://Id.Shvoong.Com/Social-Sciences/Education/2113811-PengertianKinerja/#Izz1iTvtsww). (19 Maret 2011).
- [Http://Us.Kosmo.Vivanews.Com/News/Read/190515-Empat-Alasan-Pindah-Kerja](http://Us.Kosmo.Vivanews.Com/News/Read/190515-Empat-Alasan-Pindah-Kerja). (22 April 2011).
- Kusumadewi, Sri., dkk., (2006). *Fuzzy Multi-Attribute Decision Making (Fuzzy MADM)*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Marimin., (2004). *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Grasindo, Jakarta.
- Marwansyah., (2010). *Manajemen sumberdaya manusia*. Alfabeta, Bandung.
- Nazir, Moh., (2005). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Bogor Selatan..
- Putra, Satriya, Sandy., (2010). “*Perancangan penilaian kinerja karyawan dengan Metode analytical hierarchy process sebagai Acuan dalam pemberian insentif*” Skripsi, tidak diterbitkan. Yogyakarta: Fakultas Teknologi Industri Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
- PB, Triton., (2010).” *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Partnership dan Kolektivitas*”. ORYZA, Yogyakarta.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suawanto., (2009).”*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Alfabeta, Bandung.